



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

EDUCATIVA

PROMADED

TÍTULO:

**MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL
COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ
PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y
PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.**

Tesis previa a la obtención del grado de Magister en
Administración Educativa.

AUTORA:

Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

DIRECTOR:

Dr. José Pío Ruilova Pineda Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

**DR. JOSÉ PÍO RUILOVA, Mg. Sc. DOCENTE DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN,
EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
LOJA.**

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, revisado y orientado con pertinencia y rigurosidad científica en todas sus partes, en concordancia con el mandato del Art. 139 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el desarrollo de la tesis de Maestría en Administración Educativa, titulada: **MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.**, de autoría de la Lic. Maira Beatriz Maza Herrera. El informe reúne los requisitos formales y reglamentarios, en consecuencia, autorizo su presentación y sustentación ante el tribunal de grado que se designe para el efecto.

Loja, julio del 2015

f.) .....

Dr. José Pío Ruilova Pineda Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Maira Beatriz Maza Herrera, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Maira Beatriz Maza Herrera

Firma: 

Cedula: 11004072259

Fecha: Loja, 12 de agosto de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Lic. Maira Maza Herrera, declaro ser autora del presente trabajo de tesis titulada: **MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.**; como requisito para optar al grado de: Magister en Administración Educativa, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a traves de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de agosto del 2015, firma el autor.

Firma:.....

Autor: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Cédula: 1104072259

Dirección: Loja, Cdla. Pio Jaramillo Alvarado, Calle Onas 13137 y Av. Los Paltas

Correo electrónico: mayli_flor@yahoo.es

Teléfono: 2 550-533

Celular: 0997095416

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. José Pio Ruilova Pineda. Mg. Sc.

Presidente del Tribunal: Dr. José Efrain Macao Mg. Sc.

Miembro del Tribunal: Dr. Wilman Vicente Merino Alberca Mg. Sc.

Miembro del Tribunal: Lic. Rita Elizabeth Torres Valdivieso

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, al Nivel de Postgrado, al Programa de Maestría en Administración Educativa, con inmensa gratitud a cada uno de los docentes y más personal que integran el mismo, quienes contribuyeron con sus valiosos conocimientos durante mi formación profesional y brindarnos las facilidades necesarias, para realizar todas las acciones tendientes a lograr nuestra aspiración de obtener el título profesional.

Mi reconocimiento especial al Dr. José Pio Ruilova Pineda. Mg. Sc., Director de Tesis , por compartir sus experiencias profesionales, sus conocimientos científicos y sus valores humanos, durante el desarrollo de la investigación, entregando un aporte significativo en mi crecimiento personal y profesional.

A las autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes, y padres de familia del Colegio de Bachillerato “Rafael Rodríguez Palacios”, de la parroquia Malacatos, por su colaboración activa y desinteresada en el desarrollo de la presente investigación.

A todas las personas, amigos y compañeros que dieron su valioso aporte, ya sea, bibliográfico o de asesoramiento, que sirvió de gran ayuda en la consecución de esta meta. A mis familiares por la comprensión, apoyo y el valor que siempre me brindaron para formarme.

LA AUTORA

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y dedicación del presente trabajo investigativo va dedicado primeramente al Dios Todo poderoso que siempre me bendice, por darme y concederme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera. A mis padres María Efigenia y Luis Alfredo, quienes a más de ser mi apoyo son la fuente de mi inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales, a mis hermanos, familiares y amigos quienes me brindaron todo el cariño, apoyo y comprensión, sentimientos que me han ayudado a llegar a una feliz culminación de mi carrera.

Maira Beatriz

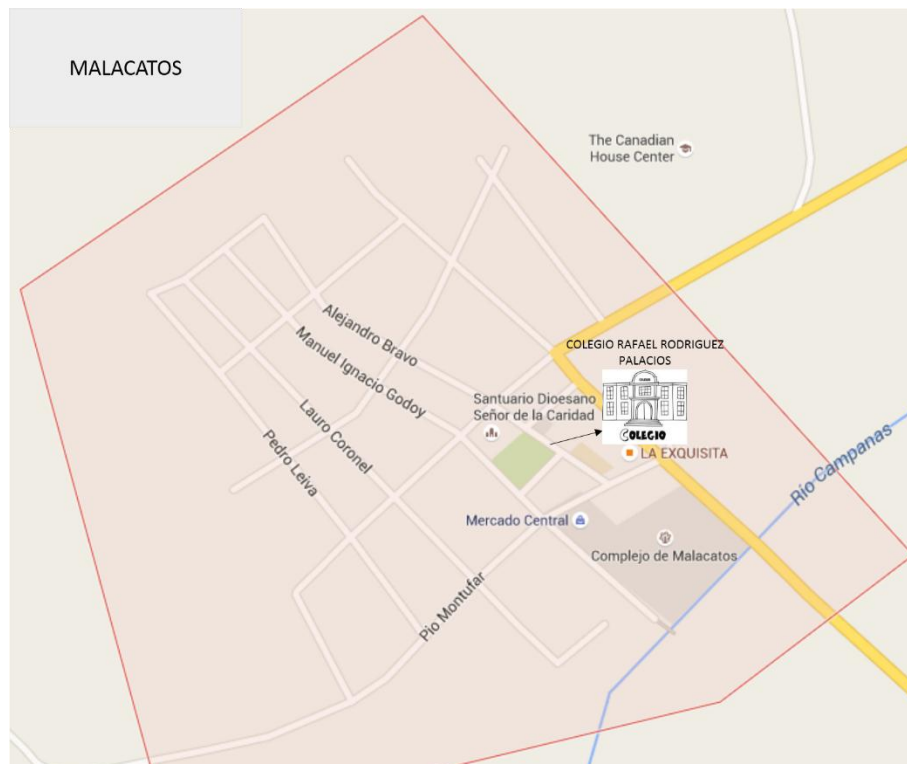
MATRIZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN											
BIBLIOTECA: ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA - AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DESAGREGACIONES	OTRAS OBSERVACIONES
				NACIONALIDAD	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD		
TESIS	Maira Beatriz Maza Herrera MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015	UNL	2015	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	Malacatos	Centro	CD	Maestría en Administración Educativa

MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS



CROQUIS



ESQUEMA DE TESIS

- i. PORTADA
 - ii. CERTIFICACIÓN
 - iii. AUTORÍA
 - iv. CARTA DE AUTORIZACIÓN
 - v. AGRADECIMIENTO
 - vi. DEDICATORIA
 - vii. MATRÍZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO
 - viii. MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS
 - ix. ESQUEMA DE TESIS
- a. TÍTULO
 - b. RESUMEN EN (Castellano e Inglés)
 - c. INTRODUCCIÓN
 - d. REVISIÓN DE LITERATURA
 - e. MATERIALES Y MÉTODOS
 - f. RESULTADOS
 - g. DISCUSIÓN
 - h. CONCLUSIONES
 - i. RECOMENDACIONES
 - j. BIBLIOGRAFÍA
 - k. ANEXOS

a. TÍTULO

MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.

b. RESUMEN

La investigación tiene como propósito analizar de qué manera el modelo de desempeño profesional directivo optimiza la gestión educativa por resultados, del Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, de la parroquia Malacatos, Cantón y Provincia de Loja. Período Académico 2014-2015. Pretendiendo recabar información relevante que contribuya a la solución de problemas en esta comunidad educativa. La metodología utilizada fue la descriptiva logrando detallar la situación actual del problema; bibliográfica permitiendo encontrar información específica y determinadas; analítica – sintética donde se hizo un estudio crítico de los datos obtenidos, permitiendo organizar adecuadamente la información, establecer conclusiones y lineamientos alternativos; la estadística, facilitó la graficación de la información, y la media aritmética para la validación de los resultados. La población conformada por un directivo, catorce docentes, 280 estudiantes y cincuenta padres de familia. Las técnicas utilizadas la guía de entrevista y la encuesta. El instrumento un cuestionario con una escala estructurada con 10 ítems. Como resultado principal se obtuvo que el 86% de la población encuestada evidencian que el directivo no demuestra en su gestión una sólida formación profesional. Se concluyó que no enmarca su gestión directiva en los estándares de desempeño profesional directivo propuestos por el Ministerio de Educación. Por tanto, se recomienda que la organización este orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos, acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas, para ello debe existir un clima laboral favorable ejerciendo un buen liderazgo en procura de una gestión directiva de avanzada.

ABSTRACT

The investigation takes as an intention to analyze of what way the model of managing professional performance optimizes the educational management for results, of the School of Baccalaureate Rafael Rodríguez Palacios, of the parish Malacatos, Canton and Province of Loja. Academic period 2014-2015. Trying to obtain excellent information that he contributes to the problems solution in this educational community. The used methodology was the descriptive one managing to detail the current situation of the problem; bibliographical allowing to find information specific and determined; analytical – synthetic where there was done a critical study of the obtained information, allowing to organize appropriately the information, establish conclusions and alternative lineaments; the statistics, facilitated the representation on a graph of the information, and the arithmetical average for the ratification of the results. The population shaped by a manager, fourteen teachers, 280 students and fifty family parents. The used skills the guide of interview and the survey. The instrument a questionnaire with a scale structured with 10 items. As main result obtained that 86 % of the polled population demonstrates that the manager does not demonstrate in its management a solid professional training. One concluded that it does not frame its managing management in the standards of managing professional performance proposed by the Department of Education. Therefore, one recommends that to be faced the organization by intentions, common values, goals and clearly established and shared targets, planned, systematical and deliberate actions, for it a favorable labor climate must exist exercising a good leadership in procure of a managing advanced post management.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones educativas se vuelven cada vez más complejas y el directivo enfrenta un gran reto de acuerdo con sus competencias directivas, personales y profesionales, su acorde formación le brindará los referentes para abordar la problemática de la institución. El desarrollo de las competencias de los directores debe sustentarse en la experiencia, pero, también, en una sólida preparación directiva y académica que le permita incorporar nuevas tecnologías y procedimientos de gestión y de organización muy necesarios en nuestra realidad actual.

Principalmente la dirección cumple con la función de clarificar al personal los requisitos de la estructura organizacional. Sin algún tipo de dirección, lo más probable es que el personal no entienda la importancia de seguir ciertas políticas o de usar determinados procedimientos administrativos; asimismo, la dirección cumple con la función de implantar objetivos, planes y tomar decisiones. Regent, F. (2006). Para quienes estamos inmersos en el ámbito de la educación, sabemos que la base fundamental e indispensable para el desarrollo de la humanidad, es una buena formación. Por consiguiente, en la actualidad se convierte en un desafío conocer en forma sistematizada el rol que debe cumplir un directivo y un docente, para lograr cambios sustanciales en el Centro Educativo.

Desde esta perspectiva, se considera que el desempeño profesional directivo o la gestión directiva de una institución es el área que encabeza a la misma; en ella se planean las actividades más importantes, se establecen los objetivos, se determinan las estrategias adecuadas y la toma de decisiones que conduzcan a resultados exitosos. Los procesos educativos tienen su fundamento en la esencia misma de su misión. La formación de los estudiantes requiere contar con una administración y gestión adecuada, organizada, que lidere no solo en su interior sino que trascienda a los niveles geográficos, políticos, sociales y direccionales. En la institución educativa no se han realizado estudios anteriores sobre este tema, lo cual hace que el presente marque una línea de referencia entre el pasado o historia y la realidad actual.

Bajo este contexto, se planteó el siguiente tema de investigación: Modelo de Desempeño Profesional Directivo para optimizar la Gestión Educativa por Resultados, del Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, de la Parroquia Malacatos,

Cantón y Provincia de Loja. Período Académico 2014-2015. Para acercarnos a la posible solución de la realidad temática y desarrollar adecuadamente el presente trabajo investigativo se planteó los siguientes objetivos específicos: Comprender mediante un despliegue teórico la gestión educativa por resultados. Diagnosticar las dificultades, deficiencias, y necesidades que se presentan en la gestión educativa por resultados. Diseñar y planificar un modelo de desempeño profesional directivo con la misión de optimizar la gestión educativa por resultados. Aplicar el modelo de desempeño profesional en la perspectiva de optimizar la gestión educativa por resultados. Valorar la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo como potenciador de la gestión educativa por resultados.

La investigación es de tipo descriptiva; los métodos utilizados fueron los siguientes: El método descriptivo que permitió realizar la observación de la realidad, una descripción del objeto de estudio y la formulación del problema e identificación de objetivos; el método bibliográfico sirvió para encontrar información inmediata, datos específicos que responden a una cuestión determinada del tema; el método analítico – sintético que fue utilizado al momento de recolectar información oportuna para la construcción del marco teórico, en la construcción de la problemática y también en el procesamiento de los resultados obtenidos como producto de la investigación, en él se hizo un estudio crítico de los datos obtenidos en la investigación de campo; el método sintético, permitió organizar adecuadamente la información, establecer conclusiones y lineamientos alternativos; El método estadístico que permitió procesar y organizar los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizándose el método de la media aritmética.

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fue la entrevista al directivo y la encuesta aplicada a los docentes, estudiantes y padres de familia, por medio de la aplicación de una guía de entrevista y cuestionarios elaborados, esto permitió obtener datos sobre el desempeño profesional directivo. Los mismos que permitieron tener una visión más amplia de la importancia de esta temática y acorde a los requerimientos que exige la sociedad actual.

El presente estudio tiene como referente teórico sobre el Modelo Osar de Rafael Echeverría; que sostiene que todo resultado, remite a las acciones que los genera. Por tanto siempre “resultan” de la acción. Si al evaluar un resultado nos

sorprendemos, decepcionamos o simplemente no logramos lo que queríamos alcanzar, la primera clave para descifrarlo o modificarlo podemos encontrarla en la acción.

En ese sentido, los estándares de desempeño profesional, emitidos por el Ministerio de Educación en lo concerniente a la gestión directiva le asigna la responsabilidad de conducir las instituciones educativas con miras a mejorar la calidad educativa ofrecida al estudiantado mediante un proceso a través del cual oriente y conduzca tanto a la labor docente como la administrativa vinculando siempre la función directiva con el manejo de grupos, a través del liderazgo fomentando la ayuda mutua, la comprensión, la tomar decisiones, ejerciendo un proceso de comunicación eficaz, tendiente a propiciar un clima favorable para el mejoramiento del desempeño de los docentes y contribuir al logro de buenos y mejores resultados.

Para la realización de esta investigación se procedió a solicitar la autorización a las autoridades de la Institución con el compromiso de devolver los resultados en un acto de socialización de los mismos y a los estudiantes se les leyó el consentimiento para la aplicación de las técnicas e instrumentos. La participación de todos los entes en este proceso y su compromiso, es lo que finalmente conseguirá una mejora institucional. Pues con esto, la investigación realizada nos lleva a establecer un diagnóstico de la situación actual, y con ello la planificación y ejecución de una propuesta, para lograr su implementación, que es el objetivo de nuestro estudio, que el modelo propuesto, tenga un espacio de realización y se proyecte en la Institución para alcanzar la solución y mediación de los problemas en el ámbito de liderazgo, planificación estratégica, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recurso y el clima organizacional y la convivencia escolar, alcanzando con ello el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.

Los principales beneficiarios de este estudio serán los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, quienes son la razón de ser toda institución educativa, ya que, posteriormente a la aplicación del modelo, los resultados se percibirán en un plazo posterior; de igual manera serán beneficiados la planta docentes quienes podrán trabajar en un ambiente favorable para la adquisición de sus metas

laborales, así como como también y muy particular la investigadora como maestrante que lo realiza.

La estructura y contenido de este estudio de investigación de postgrado, está organizado de la siguiente manera:

En el literal (a) título del trabajo de investigación; Modelo de Desempeño Profesional Directivo, para optimizar la gestión Educativa por Resultados del Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, de la Parroquia Malacatos. Periodo Académico 2014-2015.; (b) Resumen (Castellano e inglés); (c) introducción, donde se trata el objeto de estudio, los objetivos específicos, metodología utilizada, principales conclusiones breve descripción de los contenidos y los principales beneficiarios; (d) revisión de literatura en lo referente a la gestión Educativa por Resultados y el Modelo de desempeño profesional directivo; (e) se presenta la metodología con los diferentes tipos de investigación y el diseño de la investigación, así como las Técnicas e instrumentos empleadas en la misma; luego, se expone lo Referente a la población y la muestra con las que se trabajó en el estudio; (f) contiene los resultados de la aplicación de los instrumentos a los docentes, estudiantes y padres de familia, la sistematización y tabulación correspondiente, acompañada de un análisis de los mismos, así mismo, se realizó un análisis de la entrevista aplicada a la Rectora y posteriormente se realizó una validación de los resultados del Pre- Test y el Post- Test, utilizando el cálculo de la Madia Aritmética y su respectiva interpretación.

En el literal (g) trata sobre la discusión de los resultados, tomando como referente los cinco objetivos específicos los cuales permitieron el proceso de comprobación de los mismos; (h) se explica sobre las conclusiones relativas al objetivo general y a los objetivos específicos, su práctica, así también tomando en cuenta la discusión de resultados, las aportaciones originales de este estudio, las limitaciones a las que se enfrenta este modelo planteado; (i) las recomendaciones, en las que se plasma los mecanismos y estrategias que este estudio sugiere tanto a los directivos como docentes para impulsar una mejora institucional en pro de alcanzar y lograr mejores resultados educativos; (j) bibliografía de documentos y páginas electrónicas del internet; (k) anexos donde se puede evidenciar las estrategias utilizadas para dar a conocer el modelo propuesto en esta investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Gestión Educativa por resultados

La gestión educativa por resultados, es un enfoque de la administración pública que centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos -humanos, pedagógicos, didácticos, financieros y tecnológicos sean estos internos o externos, e incorporarlos en un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia, y la rendición de cuentas en la obtención de resultados. (Braun, M. 2007,s/p).

Este modelo apareció en 1954 con Peter F. Drucker, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La gestión por resultados surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. . El empresario en esa época estaba medio consciente de las pérdidas de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Ante esta situación y lo que actualmente estamos viviendo, la era del conocimiento, donde el talento y el potencial humano son vitales para el desarrollo y el avance general de cualquier empresa en particular, cada vez con mayor frecuencia las organizaciones piden de sus líderes y directivos sepan desarrollar el potencial de sus equipos y colaboradores, puesto que en ello se reconoce un valor estratégico para la organización y por ende la obtención de resultados de acuerdo a los objetivos propuestos en conjunto. (Bolívar, El Coaching Esencial., 2007,p. 84)

Este modelo pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto. Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto del usuario.

Como ya señalara Peter Drucker el gran problema es que estamos cautivos de un modelo de gestión obsoleto que impide un nivel de desempeño mayor, y que estaba

fundamentado en un trabajo manual preponderante. Este modelo tradicional es impositivo, coercitivo; se basa en el control y el mando; se sustenta en el poder formal; descansa en el miedo y, por lo tanto, es enemigo del desempeño. Y este modelo está en crisis porque en el contexto actual predomina el trabajador del conocimiento; que como promedio entrega el 20% del su potencial de rendimiento; que encuentra en su jefe el principal obstáculo del desempeño; y que suele saber más que su jefe en su campo de acción. La solución pasa por gestionar el conocimiento: hay que evolucionar del gerente/capataz al gerente/coach.

A partir de aquí Rafael Echevarría y sus colaboradores se separan de Peter Drucker. Consideran que es necesario reconocer la tridimensionalidad del trabajo en el nuevo contexto:

- Tarea individual, es importante que uno individualmente sea competente;
- Actividades de coordinación, la unidad básica de trabajo son los equipos y los procesos; muchas veces en los equipos hay figuras que destacan pero funcionan mal como equipo;
- Trabajo reflexivo de aprendizaje, o me hago obsoleto o me lo hacen otros. Preguntémonos qué hace cada uno y cómo lo hace.

El trabajador del conocimiento lo hace conversando; sus resultados dependen no sólo de sus conocimientos sino también de sus competencias conversacionales (preguntar, exponer, consultar, pedir, etc.).

Por eso el directivo del futuro debe ser un directivo conversacional, es un gerente/coach. Se requiere una gestión que dé espacios de autonomía responsable, que es lo opuesto a Taylor y la Administración científica. Hay que relegitimar el error, aceptarlo en la medida en que conduce a resultados mejores; no se entra en nuevos dominios sin permitir el error. El directivo debe ser un líder de líderes, el liderazgo no se mide por los seguidores que uno tiene, sino por la capacidad de destapar el potencial de otros. Gran parte de la iniciativa debe ser delegada; yo te muestro el problema y te indico unos mínimos...sorpréndeme haciendo cosas que tú sabes y yo no. (Rojas F. , 2013, p. 276-298).

Como conclusión, se puede decir que la gestión educativa por resultados se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura

de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir y medir en un período establecido de tiempo. Este modelo de Gestión basada en Resultados añade valor a la capacitación en gestión de Proyectos y fortalece los mecanismos de ejecución del Ministerio de Educación y cualquier otra institución.

Un modelo que se nutre del pragmatismo filosófico, apegado a la práctica (observador, sistema, acción, resultados), y que quiere reforzar la idea de que hay que vivir con osadía es el Modelo OSAR, propuesto por Rafael Echeverría y del cual hemos recogido aspectos muy relevantes para la presente propuesta.

Observadores Educativos

Las acciones que emprendemos suceden como respuesta al problema que interpretamos y debemos resolver. Dicho problema es interpretado desde nuestro punto de vista como observadores, pero este punto de vista no solo nos ofrece un panorama absolutamente personal, sino que también nos oculta porciones del problema ya que solo lo estamos evaluando desde *nuestro* punto de vista.

Según Rafael Echeverría, (2009) "No sabemos cómo son las cosas, solo sabemos cómo las observamos", aduciendo en profundidad que "No hay hechos, sólo interpretaciones", por lo que confluente a que "No solo actuamos de acuerdo a como somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a como actuamos".

El observador, es la forma propia que tenemos de ver las cosas y nuestra realidad, en base a creencias, modelos mentales, cultura, vivencias, educación, costumbres, historia personal, etc. Lo que observamos, nos lleva a realizar una ACCIÓN que corresponde a lo que hacemos en cada situación en particular, que da un RESULTADO producto de las consecuencias de nuestras acciones realizadas.

Cuando el Observador evalúa los resultados y le satisfacen, confirma la validez de su observación y de su actuar, y normalmente, sigue actuando de la misma manera.

Acciones Educativas

Latorre (2005) dice:

“La acción incluye una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema educativo. Es realizada por el profesorado dentro de sus propias aulas y tiene fines tales como: el desarrollo curricular, su autodesarrollo profesional, la mejora de los programas educativos, los sistemas de planificación o la política de desarrollo. Por lo tanto, la acción implica que el investigador tiene el compromiso de aprender algo nuevo que le permita un cambio tanto en el mundo mental como en el práctico”.

Como puede observarse la acción es un método que tiene como finalidad mejorar la práctica de forma sistemática y garantizada gracias al descubrimiento que realiza el educador-científico. Este hecho implica un docente profesional, por lo tanto, es alguien interesado en conocer a profundidad el medio ambiente en el que desempeña su tarea educativa con el fin de ser reconocido como un enseñante competente, situación que denota capacidad para resolver problemas e innovar prácticas gracias a los conocimientos adquiridos por el proceso de investigación. Como podemos darnos cuenta, la acción de indagar en el espacio educativo se convierte en una herramienta que permitirá introducir cambios en la acción docente cuyo propósito sea buscar mejoras que impacten positivamente el desarrollo integral de las personas involucradas en los procesos educativos. (Echeverría, El Observador y su mundo, 2012, p. 135)

Consecuentemente, la gestión educativa basada en resultados implica una administración focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de trabajo. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Dirección y los demás entes operativos, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos. (Murillo, J. 2003, p.52).

Existen factores que pueden condicionar nuestras acciones. Entre ellos hay algunos que llamaremos visibles, ya que son de fácil reconocimiento, y una vez que los identificamos podemos entender claramente la forma en que inciden en nuestro actuar.

Los condicionantes son:

- Predisposiciones biológicas
- Adquisición de Competencias

- Cambios en las tecnologías
- Los factores emocionales
- Nuestras Habitualidades

Predisposiciones biológicas

Se refiere a la facilidad natural con la que alguna gente puede, por ejemplo, tocar un instrumento musical, relacionarse con la matemática, practicar algún deporte, pintar o dibujar. Aquellas cosas en las que podemos decir que somos hábiles naturalmente. De la misma forma, existen ciertas disciplinas en las que pueden resultarnos más complicado llevarlas a cabo. Las predisposiciones biológicas condicionan tanto en forma positiva como negativa.

Adquisición de competencias

La forma más básica de aprendizaje es la imitación. Tomando como modelo aquellos que obtienen los resultados que deseamos obtener, indagamos sobre sus acciones e imitamos dichos comportamientos comparando los resultados obtenidos con los esperados. Lo queramos o no, el entorno nos va enseñando determinadas maneras de comportamiento y sanciona positiva o negativamente lo que hacemos en función de los resultados que somos o no capaces de generar.

Cambios en la tecnología: Las herramientas

Podemos lograr cambios en los resultados obtenidos utilizando nuevas tecnologías. Muchas veces su utilización requiere un cierto aprendizaje, pero el cambio en los resultados no se debe a las nuevas habilidades adquiridas sino al uso de la herramienta en sí. También puede suceder que existan modificaciones en la tecnología sin necesidad de adquirir nuevas competencias, pero el impacto en el resultado sea notable.

Los factores emocionales: La motivación

Cada vez que actuamos lo hacemos desde cierta emocionalidad. A través de ella obtendremos cierto nivel de resultados, mientras que en otra los resultados serán diferentes. Muchos se refieren a estos factores emocionales como el grado de motivación.

El factor motivacional es muy evidente. Muchas veces no es necesario modificar las competencias ni las herramientas que utilizamos, sino los factores emocionales desde los cuales hacemos lo que hacemos.

Nuestras habitualidades

Más allá de las cosas que sepamos o no sepamos hacer, habitualmente recurrimos a ciertas formas de actuar que determinan una modalidad particular en la que nos comportamos. Esto es lo que llamamos habitualidades.

Existen al menos dos tipos de habitualidades: La elección de acciones similares para situaciones que consideramos equivalentes, y la forma en la que ejecutamos las acciones. Acciones idénticas podrían realizarse de diversas maneras, y estas influir en la obtención o no del resultado esperado.

Resultados Educativos

La capacidad de aprendizaje y de adaptación contribuye a la cultura de resultados que se construye a partir de la experiencia y la evaluación de resultados anteriores, tanto de los éxitos como de los fracasos. Proporcionar oportunidades de aprendizaje, tratar los errores como oportunidades de aprendizaje y concentrarse en las buenas prácticas no sólo ayuda a mejorar los resultados sino que también aumenta la capacidad para tomar mejores decisiones. (Preschern, P. 2011, p. 43)

Sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Pareciera entonces que la clave para los directivos de los centros educativos está en asegurar desde el diseño del plan anual de gestión, aquellas acciones centrales y complementarias a la función educativa de aula que permitirán crear o facilitar las condiciones requeridas de entorno o ambiente, recursos y procesos para el logro de los

resultados parciales y finales a los cuales aspira la institución. Vale decir que una gestión guiada por estos principios contribuirá además con el establecimiento de una clara dirección, mayor iniciativa y el ejercicio de un mejor liderazgo por parte de quienes son responsables de dirigir la organización. De esta forma, el centro educativo será el reflejo del propósito y “modelaje” que sea capaz de transmitir su nivel directivo.

El sistema

Nos es imposible separar nuestro carácter individual de nuestro carácter social dado que cada uno desarrolla su individualidad a partir de condiciones históricas y sociales que le tocó vivir.

Cada ser humano tiene su propia manera de actuar y generar resultados, los cuales son distintos a los que podría generar otro individuo. La manera como observamos, la forma como actuamos y, en consecuencia, los resultados que obtenemos en la vida, remiten tanto a los sistemas en los que hemos participado como a las posiciones que hemos ocupado en cada uno de ellos.

De la comunidad a la que pertenecemos, de la familia en la que nacimos, del barrio donde crecimos y donde hicimos de ciertas amistades, de la escuela en la que nos formamos, de los amores que desarrollamos, de las organizaciones en las que trabajamos. Si estos sistemas hubiesen sido otros o si hubiésemos ocupado otras posiciones en cada uno de ellos, seríamos otro tipo de persona y muy probablemente observaríamos y actuaríamos de diferente manera, generando resultados distintos.

Todo esto implica que si deseamos producir cambios profundos y estables en nuestra forma de comportarnos, muchas veces no es suficiente incorporar nuevos repertorios de acción, o incluso producir cambios en el observador que somos, sino que a menudo es preciso modificar el o los sistemas a los que pertenecemos.

El cambio del observador resulta, muchas veces, insuficiente. Es preciso convertir a los nuevos observadores en líderes capaces de modificar los sistemas de los que forman parte. Llamamos líderes precisamente a quienes asumen el desafío de modificar los sistemas sociales a los que pertenecen.

No obstante nuestra capacidad para reconocer el efecto condicionante de los sistemas a los que pertenecemos sobre nuestro comportamiento es restringida. Los seres humanos no solemos desarrollar una mirada sistémica de manera espontánea. Cuando miramos a nuestro alrededor, distinguimos eventos, secuencias de eventos, pudiendo además establecer algunas relaciones entre dos o más eventos. Sin embargo, tenemos dificultades para reconocer la amplia red de interrelaciones que mantienen entre sí los diversos elementos que nos rodean. Por lo general, es necesario que alguien nos introduzca en el desarrollo de una mirada sistémica.

Evaluación: cuando el observador observa los resultados

El observador, condicionado por el sistema al que pertenece, actúa como actúa y, al hacerlo, genera los resultados, tal individuo, como buen observador que es, no puede menos que observar esos resultados y evaluarlos. Si su respuesta es que esos resultados lo satisfacen, tal individuo muy probablemente seguirá adelante con su vida y no pondrá en cuestión tales resultados. (Díaz Barriga A. Frida.2002, p. 86)

El problema surge si, como producto de esa observación evaluativa, su respuesta es: “No, ese resultado no me satisface”. En esto encontramos lo que debemos solucionar.

Resignación metafísica

Un primer camino consiste en observar ese resultado insatisfactorio, alzar los hombros y resignarse recurriendo a respuestas involucrando nuestra forma de ser. De esta manera recurrimos a la categoría del “ser” para conferirle sentido a ese resultado insatisfactorio y con ello congelamos la posibilidad de intervenir en él. Ese es el tipo de respuesta que, por regla general, buscamos combatir. Y ese es el principal problema con la metafísica: nos induce a la resignación y cancela, muchas veces en forma prematura, el camino de la transformación.

Nuestro principal límite es la biología, que no nos permite hacer cualquier cosa y, por lo tanto, tendremos que aceptar que no podemos alcanzar ciertos resultados. Pero la biología no es el único límite. Los seres humanos somos seres éticos y también nos auto- imponemos determinados límites frente a acciones que desde un punto de vista biológico eventualmente podríamos hacer. Sabemos que las acciones que realizamos

determinan el ser en el que nos constituimos. Por tanto, el eje fundamental de nuestra existencia, en consecuencia, está determinado en uno de sus extremos por la biología y, en el extremo opuesto, por la ética.

Explicación justificante

Existe un segundo tipo de respuesta frente a un resultado insatisfactorio. Este camino se caracteriza por un observador que al evaluar un determinado resultado como insatisfactorio, se pregunta el porqué, el motivo que pudo generar tal resultado. Cada vez que preguntamos “por qué”, lo que suele venir a continuación es una explicación.

Pero muchas de las veces se trata de aquella explicación que hace de justificación. Pareciera ser una explicación como cualquier otra, pero sus efectos son completamente diferentes pues, en vez de identificar los factores que determinan el resultado insatisfactorio de manera de habilitar su transformación, lo que hace en rigor es conferirle a dicho resultado un manto legitimador. Es importante saber distinguir las explicaciones genuinas de las justificaciones. Una vez que generamos una justificación quedamos con la sensación de haber explicado un resultado que no nos gusta, pero hemos simultáneamente clausurado la posibilidad de modificarlo.

La justificación es uno de los primeros problemas que enfrentamos cuando entramos en el terreno de las explicaciones. Un segundo problema guarda relación con lo que llamamos *externalización*, donde tal persona se blindo a sí misma de toda responsabilidad en el resultado considerado satisfactorio. El recurso de la *externalización* se caracteriza por apuntar con el dedo acusador hacia fuera y por la dificultad de dirigirlo hacia uno mismo.

Ello no hace sino debilitar nuestras explicaciones. Pero existe un tercer camino frente a un resultado insatisfactorio. Es el que surge de la intención de cambiar y mejorar el resultado. De esta manera entramos en el dominio del aprendizaje. Ello implica que debemos buscar la manera de modificar la forma como actuamos.

El Aprendizaje

El paradigma de educación que hemos heredado, define el ‘aprendizaje’ como la resultante de un proceso de estímulo-respuesta, en el que tiene un papel preponderante

el esfuerzo individual, el estímulo de los textos y la acción de transmisión del docente sobre el alumno. Es decir, la relación docente-alumno debe ser directa, personal, y permanente. (Echeverría R. , Escritos Sobre Aprendizaje: Recopilación, 2012, p37).

Un sistema educativo orientado hacia las necesidades del siglo XXI debe entender el aprendizaje como el resultado de la construcción activa del sujeto sobre el objeto de aprendizaje. Supone un aprendiz activo, que desarrolla hipótesis propias acerca de cómo funciona el mundo, que deben ser puestas a prueba permanentemente. (Echeverría R. , Coaching Ontológico, 2013, p. 48)

Para dar sentido a nuestro actuar solemos partir por evaluar nuestros resultados y si los consideramos insatisfactorios, lo primero que nos preguntamos es “¿qué fue lo que ‘hice’ mal para generar eso que no me satisface?”. Esta pregunta da prelación a la ‘acción’ y así nuestro paso inicial es buscar acciones diferentes que nos permitan obtener resultados más satisfactorios.

El "Aprendizaje de Primer Orden" consiste en revisar las acciones que ejecutamos y nos brindaron los resultados obtenidos. Este aprendizaje, nos propone buscar nuevas acciones para incluir en nuestro repertorio. Por ejemplo, cambiar la forma de estudio, estudiar con un compañero o en equipo, cambiar la estrategia de marketing del producto de la empresa. Si se ejecuta las nuevas acciones y aun no se logra los resultados que deseo obtener, entonces inicia el aprendizaje de segundo orden, donde se debe revisar nuestras capacidades y habilidades.

Este aprendizaje requiere aprender otras habilidades y capacidades que nos permitirán ejecutar acciones no realizadas hasta el momento. Por ejemplo, en esta instancia, me doy cuenta que mi capacidad de síntesis no es buena y que necesito mejorarla para optimizar el tiempo de preparación de un examen. Busco algún lugar donde aprender, entreno y desarrollo esta nueva habilidad. (Rafael Echeverría, 2012, p.12)

Ahora con estas nuevas habilidades, nos preparamos para otros exámenes y aún sigo sin lograr el resultado deseado. Interpreto los resultados deseados, y por medio de un Coach o un facilitador, u otro suceso de la vida, me doy cuenta que no es estudiando donde voy a obtener lo que deseo. Ahora me doy cuenta que este no es el camino indicado y que para generar un grupo de pertenencia puedo hacerlo de otras maneras

distintas. Aquí se da el "Aprendizaje de Tercer Orden o Aprendizaje Transformacional". En este punto, la persona revisa creencias y cambio de "identidad". Llegado a este nivel de aprendizaje, la persona ya no es la misma y comienza un nuevo camino en su vida, una nueva forma de "Observar" la realidad. (Rafael Echeverría, 2012, p.12)

Áreas del desempeño profesional directivo

Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional del colegio y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente. La visión y estrategia educacional de la institución consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. (MINISTERIO DE EDUCACION, 2007)

También es muy importante la Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, esto se refiere a la forma en que el directivo conoce a su comunidad, sus expectativas y su nivel de satisfacción. Analiza la forma en que la institución promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad, con el fin de mejorar la calidad de la educación en torno a una gestión preocupada por la opinión de los participantes. Posteriormente los resultados serán conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad pública por ellos.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, pues se la considera como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar. (Franceschi, 2007, p 92)

Así mismo, la Planificación Estratégica es un proceso aplicado como instrumento mediante el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos. (Calderón, 2012, s/p)

Ventajas de la Planificación Estratégica

- Proporciona un marco de referencia para la instancia educativa
- Posibilita la formulación de objetivos bien definidos.
- Facilita el reconocimiento de oportunidades.
- Facilita la formulación de estrategias de desarrollo educativo.
- Ayuda a prever los problemas antes de que surjan.
- Permite visualizar la educación hacia el futuro.
- Permite estar en mejores condiciones para dirección y orientación a las actividades del Directivo.

El Liderazgo Directivo

Aborda la forma en que las autoridades educativas lideran y orientan a la institución educativa hacia la obtención de resultados acordes con la mejora de la gestión educacional. También se preocupa de sondear los grados de satisfacción de los beneficiarios y usuarios en relación al aporte que el liderazgo directivo entrega en el desempeño organizacional educativo. (Uribe, M & Celis, M, 2007, pp 149-156)

El liderazgo del Directivo inspira, promueve la excelencia y la mejora educacional. Articula en conjunto, jefes de áreas, profesores, estudiantes y padres de familia, metas claras, por medio de la planificación y comunicación efectiva, en coherencia con los valores y objetivos estratégicos institucionales; A más, orienta y focaliza el logro de los resultados y la influencia que sus acciones ejercen en tres áreas claves para la educación: orientación e impacto en la comunidad, logros educativos y efectividad de la gestión. (Uribe, 2007, s/p)

Esta área del modelo incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad educativa en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del colegio en función de la mejora en la calidad de la educación.

Las distintas técnicas de mejora y desarrollo gerencial ofrecen herramientas que aunque en una primera aproximación parezcan centradas en la Organización, las Personas, la Tecnología, los Costes, etc., siempre terminan en un propósito final

común: lograr que se alcancen los resultados correspondientes a la misión de la organización. (Cano Castrillón, 2008, S/P)

No obstante, los buenos resultados no son una cuestión puntual, sino que deben ir acompañados de un logro persistente en el tiempo y con capacidad de anticiparse primero y de adaptarse después a los cambios del entorno, entendido en un sentido amplio.

Optimizar los resultados de una organización requiere esa visión como punto de partida, visión que debe no solamente ser asumida por el líder sino puesta por escrito e insertada en la cultura de toda la organización. Para lograrlo es necesario un intenso trabajo del directivo que no sólo se tiene que ocupar del día a día de la producción y la gestión sino también de ir creando esa cultura. Por tanto, el Liderazgo Directivo, tiene un alto grado de importancia pues su función esencial es conducir a la institución a una agregación de valor y orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación. Teniendo en cuenta que los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines de la institución, siendo reconocidos por ello. (Galindo, 2011, p. 65)

Gestión Pedagógica

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad. (Sánchez, 2010, p. 35)

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel

de estructuración la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo. (José Manuel Ruiz Calleja, 1012, p. 14-16)

Gestión del Talento Humano y Recursos

Al respecto existe un concepto moderno sobre Gestión del Potencial Humano que dice que es fundamentalmente una gestión del conocimiento, y esto nos da un imperativo, tenemos que incorporar en nuestra estructura una gestión de cambio. (Chiavenato, 2009, p. 56)

La gestión del potencial humano pasa por la motivación, un cambio de cultura y educación para el personal, y que dentro de la esfera organizacional debe considerar reclutamiento, desarrollo, relaciones laborales, compensaciones, seguridad e higiene investigación del potencial humano entre otros. (Chiavenato, 2009, p. 62)

Es importante para ello el inventario gerencial tales como: Antecedentes educativos, evaluación de habilidades, necesidades de desarrollo, áreas de especialización, metas y aspiraciones, perfiles psicológicos. Sobre los maestros la UNESCO habla de ellos factor de calidad de la educación, pero vemos que en la práctica se le denigra y se hace ver el lado negativo, sin embargo observamos que el maestro es el personaje de la historia en la educación porque en las condiciones más difíciles desarrolla su trabajo y que esas condiciones potencian su deseo e interés de cambiar para lo cual se autoexige en innovar nuevas prácticas pedagógicas que en muchos casos resulta siendo síntesis de teorías educativas que van a dar lugar a modelos pedagógicos, partimos entonces que la creatividad e innovación está dada, lo que hace falta es gestionarla levantarla hacerla más visible y concreta para amplios sectores de la población. (UNESCO, 2006)

La gestión del potencial humano es parte de la gestión educativa, que exige, que el nuevo maestro sea un gestor educativo y de manera particular una gestor del potencial humano, concepto que inclusive se ve sustentado por la teoría de Vigotsky sobre el ZDP o zona de desarrollo próximo en la cual no evalúa a la persona en cuanto tal, sino en lo que puede ser con ayuda del instructor, maestro o guía, ahí está el criterio potencial lo que está latente y que es necesario concretizar. (Iacoviello, 2007, s/p)

Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Tenemos que reconocer que el clima laboral es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño y rendimiento personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, E. 2009, s/p).

Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Según Oliva (2012) el clima escolar es un estilo de vida, características propias de cada plantel construida por los actores educativos. La importancia del clima laboral, radica en que permite una convivencia armónica entre todos los actores sociales y educativos del plantel, lo que potencia el aprendizaje colaborativo y en equipo. Un buen clima laboral permite un trabajo en equipo y colaborativo en la institución. En definitiva un buen clima escolar, influye en la mejora de la calidad del centro educativo.

Convivencia Escolar

Se entiende por convivencia escolar la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes, sustentada en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa. Tiene un enfoque eminentemente

formativo. Se deben enseñar y aprender una suma de conocimientos, habilidades y valores que permiten poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros, porque es la base para el ejercicio de la ciudadanía. En la escolaridad, estos aprendizajes están establecidos tanto en los Objetivos Fundamentales Transversales como en los Objetivos Fundamentales Verticales.

El Objetivo general de la política de Convivencia Escolar es orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos. (Madrigal Torres, 2009, p. 41)

Modelo desempeño profesional directivo. Componentes del modelo

¿En qué consiste el Modelo Educativo?: Desarrollo de Competencia Profesionales del Directivo

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

Para contextualizar este el desempeño profesional directivo, es preciso partir de una definición de modelo conceptual, como la desarrollada por Johnson-Laird (2007), quien señala:

“Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés”.

Por tanto, el modelo Educativo de desarrollo de competencias Profesionales del directivo, está enfocado en una recopilación y síntesis de distintas teorías y enfoques

pedagógicos, que orientan al directivo en la elaboración de los programas de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje.

¿De dónde surge?

El modelo propuesto surge de la necesidad de superar los obstáculos para el logro de resultados educativos, identificados en el sistema educativo nacional. En esta circunstancia se contemplaron estándares e indicadores propuestos por el Ministerio de Educación, para lograr que los actores de los distintos niveles educativos se familiaricen con estos indicadores que contribuirán a impulsar niveles más altos de autonomía en los directivos y colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, el liderazgo directivo, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo.

Esta mejora se centra en la relación entre directivos, profesores y la cultura escolar para generar estrategias de mejora, a través del trabajo conjunto. Su enfoque se sostiene en la capacidad de las prácticas profesionales generando cambios y mejores resultados en los estudiantes.

¿Cuál es su propósito?

El propósito fundamental del modelo es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

Presentar este Modelo, tiene precisamente, la finalidad de compartirlo con los actores educativos de la institución objeto de estudio, para que las lecciones aprendidas puedan ser adoptadas y adaptadas a la realidad singular y, de esta manera, contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas a las habituales en sus quehaceres cotidianos.

Los cambios que se están gestando en múltiples campos de la vida humana como por ejemplo en el desarrollo de la ciencia y la tecnología han revolucionado la organización de los procesos productivos como nunca antes se había visto en la

historia. Por ello es necesario formar un nuevo perfil de competencias en los directivos, que sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral.

Podemos notar que, tradicionalmente, las organizaciones, sean gubernamentales, industriales educativas o médicas, han sido administradas mediante una distribución jerárquica del poder. La mayor parte de las críticas se centran hacia el ejercicio de la actividad directiva; no cuestionan la legitimidad de los directivos, pero sí la falta de procesos de selección, contratación y evaluación que garanticen la eficacia de su quehacer cotidiano, ya que, sin lugar a dudas, el ejercicio de la dirección se aprende en el desarrollo de la función. Por tal motivo, en lugar de ser un ejercicio sencillo en los primeros meses, es causa de frustración para las personas que conforman la organización. La dirección "es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados". (Torres, 2003, p. 33).

De ahí la importancia del desarrollo de las competencias de directivos que está también relacionado con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de las instituciones educativas (subdirectores, directores académicos, directores de investigación, coordinadores de las diferentes áreas, personal docente, administrativo y de apoyo general así como de los alumnos que reciben el servicio educativo) debido a que una dirección eficiente sólo se tendrá en conformación con un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales. Cuando esto no ocurre, el entorno de la dirección se vuelve complejo.

Un directivo será un líder, o una persona que deberá ser percibida como una figura de autoridad, en una situación, está lo suficientemente seguro de sí mismo y de su relación con los demás de manera tal que experimenta una confianza básica en la capacidad de los demás para pensar por sí mismos, para aprender por sí mismos. Del Valle, A. (2001).

Por tanto, este modelo propuesto desde la perspectiva investigativa y recogiendo aspectos importantes del modelo Osar, así como también de las Dimensiones propuestas por el Ministerio de Educación para el Desempeño profesional directivo, pretende impulsar la actividad productiva como un enfoque de gestión mediante el

cual directivos y colaboradores, conjuntamente describen y estructura los objetivos del sistema y establecen las áreas de responsabilidad de cada cual como base para la medición y evaluación de los resultados a alcanzar.

Para la definición de sus particularidades, el Modelo cuenta con nueve componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan; de acuerdo con las necesidades y características de su ámbito de incidencia.

Estos componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, se plantean para intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, y de las circunstancias, que pueden ser para las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente en el ámbito escolar, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación.

Una representación gráfica del Modelo implica una mirada tridimensional y dinámica de interacción entre sus componentes, lo que permite una comprensión amplia del mismo. En un intento por comunicarlo en su máxima expresión, se visualiza de la siguiente manera:

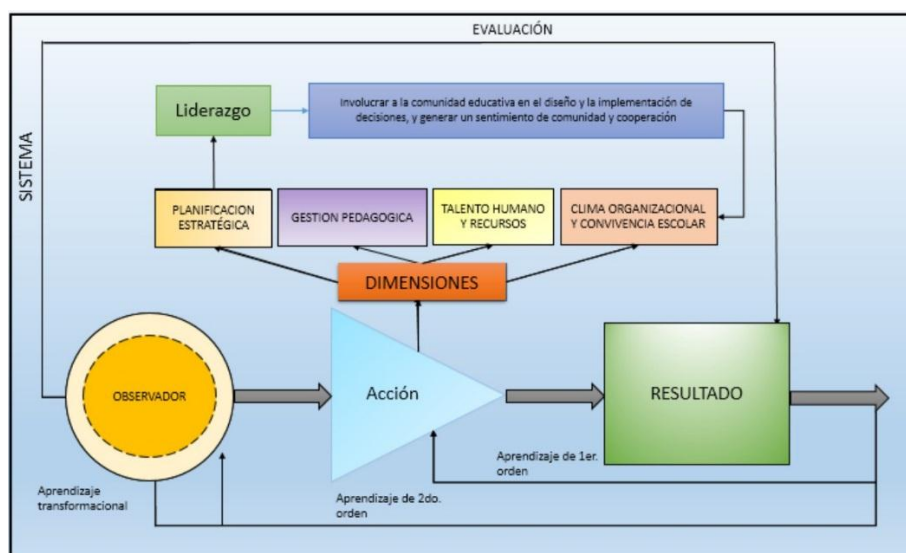


Fig.1. Representación gráfica del Modelo de desempeño profesional directivo.

Como se puede apreciar, en esta representación gráfica, se ubican los nueve componentes del modelo propuesto, principios que coadyuvaran a una mejora institucional: en un primer plano esta la convergencia del Observador, la acción, de

donde se desprenden un segundo plano, donde evidenciamos los estándares de interrelación, que son las dimensiones a tratar en este modelo como vía de acceso al mejor desempeño profesional directivo: la planificación estratégica, la gestión pedagógica, la gestión de talento humano y recursos y el clima organizacional y la convivencia escolar; en un tercer plano encontramos el sistema, la evaluación, y finalmente los resultados que se obtendrán en base a las acciones y esto nos conlleva a plantearnos aprendizajes de primer orden, aprendizajes de segundo orden y el aprendizaje transformacional, ya tratados en contenidos anteriores.

Talleres capacitación a directivos y docentes del colegio de bachillerato Rafael Rodríguez Palacios de la parroquia Malacatos, cantón y provincia de Loja, sobre el modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados.

Recientemente se ha empezado a dimensionar la trascendencia del liderazgo directivo escolar, por su influencia en la motivación y la capacidad de los docentes, así como en un buen clima escolar. Por esta razón, el desempeño profesional directivo se ha convertido en un área de atención prioritaria en los sistemas educativos de todo el mundo.

Se trata de generar procesos de inducción efectiva y ofrecer capacitación permanente para promover una carrera profesional donde directivos y docentes trabajen juntos en las áreas de la Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión del Talento Humano y Recursos, y Gestión del Clima Organizacional y la Convivencia Escolar. Es necesario restablecer el protagonismo de los directivos para optimizar la gestión educativa, impulsando un manejo más participativo y asegurando mayor eficacia en los resultados. (Ministerio de Educación- Ecuador, 2012).

Definición de Taller

Es una forma de organización para la reflexión grupal sobre los problemas profesionales, sus causas, consecuencias y alternativas de soluciones en correspondencia con los contextos en que se manifiestan. En él se aprovechan las potencialidades del grupo para proyectar soluciones profesionales y/o científicas a los problemas, debe lograr la integración de saberes: entre teoría y práctica, producción y asimilación de conocimientos, habilidades, hábitos, valores y su reflejo en la ética

profesional; entre lo temático y lo dinámico en las relaciones interpersonales; entre la investigación y la docencia. (Lahera Deicy- 2004, s/p)

¿Cómo se organiza y se desarrolla el taller?

Para que el Sistema de Talleres cuente con la calidad necesaria y se alcancen los objetivos esperados deben tenerse presente determinados requisitos metodológicos.

- Poseer un sistema de objetivos claros constantes y representativos de la realidad.
- Vincular los contenidos y objetivos de la educación, enseñanza, así como las condiciones reales en las que se está trabajando.
- Tener en cuenta el contexto histórico-social.
- Tener en cuenta los fundamentos teóricos de la Pedagogía, la Didáctica y las diferentes materias a fines con el problema que se reflexiona.

Fundamentación del Plan Propuesto

A partir de los datos arrojados en el diagnóstico y análisis de los resultados observados en las encuestas aplicadas a la integrantes del comunidad educativa, objeto de estudio, ha sido posible determinar ciertas irregularidades de gran importancia, se observa que la falta de capacitación y actualización por parte de directivos y docentes influye en forma negativa en la cultura organizacional de la institución provocando el debilitamiento y la inadaptación en la misma.

De las irregularidades obtenidas a partir del diagnóstico se pueden sintetizar las siguientes:

- Burocratización del directivo, lo que impide el desarrollo de procesos innovadores y la promoción de un clima de flexibilización.
- Los Docentes no ejercer su creatividad profesional debido a la presencia del individualismo, como rasgo definitorio del comportamiento organizacional.
- La despreocupación por el debate sobre la calidad, la carencia de tiempo para pensar y decidir colegiadamente sobre quehacer de los docentes, la ausencia del liderazgo pedagógico y directivo han impedido una mejora en los procesos educativos.

- Los docentes no poseen una capacitación competente que permita adaptaciones constantes y mejora en los procesos.

Por tanto, se plantea como una necesidad, la formación de directivos y docentes en desempeño profesional directivo, para que la educación sea funcional en la vida de los actores institucionales, porque imparte efectividad a los recursos humanos y ayuda a obtener mejores resultados y servicios. Estos talleres de capacitación a los directivos y docentes permitieron identificar el factor que está afectando al liderazgo directivo y el ambiente escolar, pues son problemas estructurales y funcionales de la organización que disminuyen la capacidad de gestión administrativa, curricular y pedagógica provocando desaciertos entre los principales actores institucionales.

Diseño del Plan de Capacitaciones

En virtud del carácter transformador de la práctica organizacional como camino al éxito en el perfeccionamiento del proceso de dirección, se concibe un plan de capacitación como alternativa para la adaptación de los docentes en la cultura organizacional de la unidad institucional, teniendo como base los nuevos paradigmas y visiones que propicien cambios organizacionales que se requieren en la actualidad.

A partir del objetivo general de la investigación se pretende asumir la capacitación como un proceso que busca generar cambios y actitudes y por ende de cultura; cuya modalidad de aplicación está centrada en el diseño de talleres, cuyo objeto es el de contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión tanto del directivo como también de los docentes, logrando la empoderación.

Los talleres tanto para el Directivo como para los docentes son propuestas de formación que apunta a la modificación de las relaciones pedagógicas, a fin de poder asignar roles que permitan incentivar la participación y el sentido de pertenencia en el mismo como una forma de lograr un real y significativo proceso de aprendizaje, entendiendo que esto implica una transformación en las formas actuar y relacionarse como directivo, así como también en las prácticas docentes, logrando un cambio en los esquemas conceptuales, referenciales y operativos, y que a la vez permitan transformar las formas internalizadas de pensar y actuar.

¿Para quienes van dirigidos los talleres?

Para el Directivo y planta docente, y así lograr una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones y por ende mejorar el proceso educativo.

Qué propósito tiene los talleres?

Que el Directivo y Docentes analicen, reflexionen la importancia y necesidad que requiere el buen desempeño en el proceso de gestión, planificación y comunicación, y su utilización efectiva en la institución.

¿Qué duración tienen los talleres?

Los talleres tienen una duración de 3 horas cada uno, un total de 12 horas los 4 talleres, y una primera reunión de 2 horas para socializar el Modelo propuesto y sus elementos.

¿Cuál es el objetivo general y objetivos específicos de la propuesta?

Objetivo General

- Socializar y analizar el modelo de desempeño profesional directivo, sus elementos, los estándares que están inmersos en él, y utilizarlo como herramienta efectivas en el mejor desempeño de las funciones directivas y la relación con el rol docente en el entorno escolar.

Objetivos Específicos

- Compartir y socializar información sobre el tema a los directivos y docentes de la institución educativa, para que se empoderen del rol que debe cumplir un buen directivo para generar una educación de calidad.
- Generar espacios teórico-prácticos, que permitan perfilar el rol directivo teniendo en cuenta los nuevos escenarios educativos, actuando como líderes pedagógicos en la organización educativa.
- Desarrollar capacidades y competencias individuales y colectivas en directivos y docentes con respecto al desempeño profesional directivo.

¿Cuál es la estrategia de trabajo?

- El diseño será teórico - práctico - vivencial, utilizándose información teórico conceptual y técnicas vivenciales.
- El desarrollo de las actividades se hará mediante la técnica de la "Agenda Explicita" con la cual se contralará el tiempo dedicado a cada actividad.

Talleres Diseñados para la Propuesta del Modelo de Desempeño Profesional Directivo dirigida a la Rectora y Docentes de la Institución Educativa

A continuación se presenta el diseño de Cuatro (4) talleres respondiendo a las necesidades de capacitación detectadas en el Directivo tomados como muestra para esta investigación, los cuales giran en torno a los tópicos de los estándares de Desempeño profesional Directivo propuesto por el Ministerio de Educación: Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, gestión del talento humano y recursos. El Clima Organizacional y Convivencia Escolar, como elementos claves que contribuyen a la mejora del Desempeño Profesional Directivo y por ende mejorar institucional.

Taller 1

a. Tema: Planificación Estratégica

b. Introducción

La Planificación Estratégica es un proceso por el cual en una forma sistemática y coordinada se piensa en el futuro de la institución educativa de una manera reflexiva y se establecen objetivos, seleccionan alternativas, definen programas de actuación a largo plazo. Este proceso facilita vincular la situación actual con el futuro deseado, es decir, vincula un diagnóstico con un plan estratégico, a la vez son herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno.

c. Objetivos

- Analizar e integrar los estándares generales y la vinculación con los estándares específicos, generando las bases para la formulación, elaboración y aplicación del plan estratégico de desarrollo institucional.

d. Contenidos

De acuerdo a la propuesta del Ministerio de Educación, esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño directivo que se refieren a la visión y dirección que este provee: (1) crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI), (2) ejercer un liderazgo compartido y flexible, generando altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa, (3) desarrollar un sistema de gestión de la información, y auto- evaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora. A cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

N.	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1	A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.	A.1.1 Dirige la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y participa en dichas acciones junto con el Gobierno Escolar.
		A.1.2 Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.
		A.1.3 Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.
2	A.2 El directivo ejerce un Liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.	A.2.1 Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.
		A.2.2 Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
		A.2.3 Establece altas expectativas con respecto a su rol, al rol de los docentes y al rol de los estudiantes.
		A.2.4 Socializa las expectativas y los estándares de

		calidad entre toda la comunidad educativa.
		A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
3	A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional	A.2.5 Difunde en la comunidad educativa experiencias exitosas en las que se han cumplido las altas expectativas de sus miembros y de la Autoridad Educativa Nacional.
		A.3.1 Dirige el desarrollo de la metodología y del proceso de autoevaluación institucional bajo responsabilidad del comité de autoevaluación, para la mejora continua de la institución.
		A.3.2 Utiliza los resultados y considera las propuestas de la comisión de autoevaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora.
		A.3.3 Monitorea y supervisa la utilización de diversos medios convencionales y alternativos para comunicar oportunamente información relevante a los miembros de la comunidad educativa.
		A.3.4 Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.

Taller 2

a. Tema: Gestión Pedagógica

b. Introducción

Los cambios producidos en la sociedad del conocimiento, sumados a las nuevas normativas y regulaciones oficiales, crean nuevos escenarios en los que directivos y docentes debemos trabajar. Tenemos infinidad de responsabilidades en las áreas de la gestión pedagógica, la planificación estratégica, gestión del liderazgo, la gestión del talento humano y los recursos y en la gestión del clima organizacional y la convivencia escolar. Pese a que el primer ámbito debiera ser el de mayor relevancia en nuestra función, suele quedar relegado a un segundo plano por los requerimientos y las urgencias provenientes de los otros ámbitos. No obstante, es preciso restablecer el protagonismo de la gestión pedagógica entre los directivos redefiniendo la naturaleza del liderazgo escolar, impulsando un manejo más participativo y asegurando mayor eficacia en los resultados.

c. Objetivos

- Familiarizarse e incorporar los estándares de gestión pedagógica utilizándoles como impulsores de las decisiones y referentes de procesos de autoevaluación de la propia gestión pedagógica docente, tomando en cuenta la realidad institucional y a los intereses, necesidades, habilidades y niveles de los estudiantes.

d. Contenidos

Esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño directivo que impulsan los procesos de enseñanza-aprendizaje y de desarrollo profesional: (1) asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo, (2) garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y (3) organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

N.	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1	B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.	B.1.1 Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno.
		B.1.2 Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.
2	B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.	B.2.1 Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.
		B.2.2 Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.
		B.2.3 Supervisa y evalúa la implementación del programa de inclusión escolar.
		B.2.4 Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.
		B.2.5 Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.
3	B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.	B.3.1 Genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo respecto al aprendizaje de los estudiantes.
		B.3.2 Orienta la aplicación de estrategias de aprendizaje colaborativo y evaluativo entre los miembros de la comunidad educativa.
		B.3.3 Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.
		B.3.4 Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.
		B.3.5 Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.

Taller 3

a. Tema: Gestión del Talento Humano y Recursos

b. Introducción

En las instituciones educativas la Gestión del Talento humano implica mejorar la calidad de vida en el trabajo, mejorar las relaciones interpersonales y capacitación. La Norma ISO9004-2000 6.4 señala que la dirección debe asegurarse que el ambiente de trabajo influya en la motivación, satisfacción y desempeño a fin de mejorar el desempeño de la organización. La gestión se concibe como acciones de movilización de recursos (personas, tiempo, Materiales, etc.), planificando acciones, distribuyendo tareas y responsabilidades; dirigir, coordinar, y evaluar con el fin obtener resultados. Por tanto, la GTH implica tratar a las personas como socias de la organización ya que proveen conocimiento, habilidades, capacidades e inteligencia, se basa en tres aspectos: los seres humanos, los recursos organizacionales y la capacidad de excelencia. (Almedia, 2010, s/p)

En conclusión la Gestión del talento humano y recursos permiten la colaboración eficaz de las personas logrando alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, y el cumplimiento de las metas propuestas.

c. Objetivo

- Reinventar la gestión de recursos humanos, a través de la innovación y alineación orientada a los procesos de personal con la estrategia general del negocio, con el fin de posicionar al capital intelectual, como el bien o valor máspreciado de la organización y que con efectivo enfoque se apreciará más su aportación a la organización.

d. Contenidos

Gestión del Talento Humano y Recursos

Esta dimensión está compuesta por cinco descripciones generales de desempeño directivo que aseguran los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo: (1)

establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal, (2) gestionar la obtención y distribución de recursos , (3) enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal y (4) demostrar una sólida formación profesional. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

N.	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1	C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal	C.1.1 Diseña e implementa el plan orgánico funcional, alineado a las metas institucionales.
		C.1.2 Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua.
		C.1.3 Gestiona con instancias gubernamentales y no gubernamentales acciones que promueven el mejoramiento continuo.
		C.1.4 Organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales.
		C.1.5 Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.
		C.1.6 Genera espacios de intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros y con instituciones similares.
		C.1.7 Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.
		C.1.8 Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.
2	C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.	C.2.1 Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI.
		C.2.2 Toma decisiones respecto al uso eficiente de los recursos, de acuerdo con lo estipulado en el PEI.
		C.2.3 Desarrolla iniciativas para obtener recursos adicionales orientados al cumplimiento del PEI.
		C.2.4 Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta

		<p>docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.</p> <p>C.2.5 Presenta periódicamente, a la autoridad correspondiente y a la comunidad educativa, su informe de rendición de cuentas.</p>
3	<p>C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.</p>	<p>C.3.1 Verifica el cumplimiento de la normativa y de los requisitos legales para la apertura y funcionamiento de las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.</p> <p>C.3.2 Cumple con las normas establecidas para la administración del personal.</p> <p>C.3.3 Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.</p> <p>C.3.4 Dirige la aplicación de las disposiciones de la Junta Distrital de Resolución de Conflictos.</p> <p>C.3.5 Dirige la aplicación de los procesos de selección y evaluación de proveedores de servicios (bar, transporte, uniformes y salud) cuando corresponda, de conformidad con la normativa vigente.</p> <p>C.3.6 Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.
4	<p>C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.</p>	<p>C.4.1 Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.</p> <p>C.4.2 Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.</p>

		C.4.3 Monitorea y fomenta en la institución educativa una cultura de aprendizaje y evaluación permanente, encaminada a la mejora continua del personal y del establecimiento.
--	--	---

Taller 4

a. Título: Clima Organizacional y Convivencia Escolar

b. Introducción

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales comunicación y el estilo de gestión. (Hernández, Gallarzo y Espinosa, 2011, p. 102).

Para Rojas (2010) “el clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”.

Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa.

c. Objetivos.

- ❖ Caracterizar la gestión del directivo dentro del clima institucional, en vinculación con la relación con los docentes.
- ❖ Describir los factores relevantes vinculados a la gestión escolar que inciden en la eficacia del clima institucional.
- ❖ Determinar el grado de incidencia/relación de la gestión del directivo en el clima de trabajo de una institución

d. Contenidos

Esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño directivo que se aseguran un clima organizacional y una convivencia escolar

necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo: (1) garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir. , (2) fortalecer lazos con la comunidad educativa, y comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

N.	ESTÁNDARES GENERALES	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
1	D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.	D.1.1 Lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.
		D.1.2 Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.
		D.1.3 Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.
		D.1.4 Lidera acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
2	D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.	D.2.1 Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la formación integral de los estudiantes.
		D.2.2 Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.
		D.2.3 Dirige y evalúa las acciones implementadas para cubrir las necesidades educativas especiales y para el fortalecimiento de la comunidad.

Aplicación y Ejecución de talleres sobre el modelo de desempeño profesional directivo.

Para conducir un taller pedagógico es fundamental tener presente los objetivos que se quieren cumplir se ha preparado una planificación de las actividades que se realizarán en el transcurso de los talleres.

Taller 1.

Tema: Planificación Estratégica

Datos Informativos:

Facilitador: Lic. Maira Maza Herrera

Destinatarios: Directivos y Docentes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios

Fecha de Inicio: Del lunes 13 al viernes 17 de julio del 2015

Tiempo de duración: 1 semana: 3 horas diarias por cada tema de taller, que da un total de 15 horas reloj

Recursos:

Materiales: Salón amplio, Computador, proyector, pizarra, diapositivas, folleto informativo, lápiz, cinta adhesiva, carpetas, marcadores, papelotes.

Humanos: Facilitadora, Personal de apoyo.

Económicos: Fondos de la maestrante.

Objetivo

Analizar e integrar los estándares generales y la vinculación con los estándares específicos, generando las bases para la formulación, elaboración y aplicación del plan estratégico de desarrollo institucional.

Operatividad del taller

PRIMER DÍA					
Fecha	Hora	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Lunes 13 de julio del 2015	De 15:00 a 18:00	<p>Propuesta de trabajo.</p> <p>PLANIFICACION ESTRATEGICA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI). ❖ Ejercer un liderazgo compartido y flexible, y generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa. ❖ Desarrollar un sistema de gestión de la información, y auto- evaluación para la toma de decisiones institucionales y la elaboración de planes de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saludo de bienvenida. ❖ Dinámica de ambientación. ❖ Indicaciones generales sobre el desarrollo del seminario taller. ❖ Exposición del tema propuesto. ❖ Conformación de tres grupos de trabajo, para trabajar sobre los estándares generales y los estándares específicos de cada uno. ❖ Presentación de informes en sesión plenaria. ❖ Síntesis del trabajo realizado. ❖ Evaluación del primer día. ❖ Palabras de cierre. 	<p>Humanos: Facilitadora la maestrante.</p> <p>Materiales: Computador, proyector, diapositivas, papelotes, marcadores.</p> <p>Esferos</p> <p>Cartulinas</p> <p>Hojas de papel bond</p>	<p>Se realizará evaluación continua para lo cual se utilizarán instrumentos de evaluación y coevaluación del trabajo según los criterios previstos por la facilitadora.</p>

Taller 2.

TEMA: Gestión Pedagógica:

Datos Informativos:

Facilitador: Lic. Maira Maza Herrera

Destinatarios: Directivos y Docentes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios

Fecha de Inicio: Del lunes 13 al viernes 17 de julio del 2015

Tiempo de duración: 1 semana: 3 horas diarias por cada tema de taller, que da un total de 15 horas reloj

Recursos:

Materiales: Salón amplio, Computador, proyector, pizarra, diapositivas, folleto informativo, lápiz, cinta adhesiva, carpetas, marcadores, papelotes.

Humanos: Facilitadora, Personal de apoyo.

Económicos: Fondos de la maestrante.

Objetivo

Familiarizarse e incorporar con los estándares de gestión pedagógica utilizándoles como impulsores de las decisiones y referentes de procesos de autoevaluación de la propia gestión pedagógica docente, tomando en cuenta la realidad institucional y a los intereses, necesidades, habilidades y niveles de los estudiantes.

Operatividad del taller

SEGUNDO DÍA					
Fecha	Hora	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Martes 14 de julio del 2015	De 15:00 a 18:00	<p>Propuesta de trabajo</p> <p>Gestión Pedagógica:</p> <p>Adaptación e implementación del currículo, garantizando que planes y programas sean de calidad, y organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bienvenida a los participantes. ❖ Lectura de motivación. ❖ Exposición del tema por parte de la facilitadora. ❖ Organización de los grupos de trabajo para el análisis de los tres estándares generales con sus respectivos estándares específicos. ❖ Exposición de los trabajos de cada grupo en plenaria. ❖ Determinación de conclusiones sobre la temática. ❖ Evaluación. ❖ Cierre de sesión. 	<p>Humanos:</p> <p>Facilitadora</p> <p>La maestrante y personal de apoyo.</p> <p>Materiales:</p> <p>Computador, Proyector, Diapositivas, Marcadores, papelotes, folleto informativo.</p> <p>Material de oficina para participantes</p>	<p>Se realizará la Evaluación continua mediante la aplicación de instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de conformidad a los criterios previstos con la debida oportunidad.</p>

Taller 3.

TEMA: Gestión de Talento Humano y Recursos

Datos Informativos:

Facilitador: Lic. Maira Maza Herrera

Destinatarios: Directivos y Docentes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios

Fecha de Inicio: Del lunes 13 al viernes 17 de julio del 2015

Tiempo de duración: 1 semana: 3 horas diarias por cada tema de taller, que da un total de 15 horas reloj

Recursos:

Materiales: Salón amplio, Computador, proyector, pizarra, diapositivas, folleto informativo, lápiz, cinta adhesiva, carpetas, marcadores, papelotes.

Humanos: Facilitadora, Personal de apoyo.

Económicos: Fondos de la maestrante.

Objetivo

Reinventar la gestión de recursos humanos, a través de la innovación y alineación orientada a los procesos de personal con la estrategia general del negocio, con el fin de posicionar al capital intelectual, como el bien o valor máspreciado de la organización y que con efectivo enfoque se apreciará más su aportación a la organización.

Operatividad del Taller

TERCER DÍA					
Fecha	Hora	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Miércoles 15 de julio del 2015	De 15:00 a 18:00	<p>Propuesta de trabajo</p> <p>Gestión de Talento Humano y Recursos: Establecer condiciones adecuadas para el desarrollo integral del personal, gestionar la obtención y distribución de recursos y control de gastos, optimizar el uso y mantenimiento de recursos, enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal y demostrar sólida formación profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saludo y dinámica de motivación. ❖ Inquietudes y sugerencias sobre los temas tratados. ❖ Exposición del tema del día mediante diapositivas por parte de la facilitadora. ❖ Formación de los cinco grupos de trabajo para analizar los cinco estándares generales con sus respectivos estándares específicos. ❖ Exposición de los trabajos de cada grupo en sesión plenaria. ❖ Determinación de conclusiones. ❖ Evaluación. ❖ Cierre de jornada. 	<p>Humanos:</p> <p>Facilitadora</p> <p>La maestrante y personal de apoyo.</p> <p>Materiales:</p> <p>Computador, Proyector, Diapositivas, Marcadores, papelotes, folleto informativo.</p> <p>Material de oficina para participantes</p>	<p>Se realizará la Evaluación continua mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y coevaluación de conformidad a los criterios previstos con la debida oportunidad.</p>

Taller 4.

TEMA: Gestión de Talento Humano y Recursos

Datos Informativos:

Facilitador: Lic. Maira Maza Herrera

Destinatarios: Directivos y Docentes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios

Fecha de Inicio: Del lunes 13 al viernes 17 de julio del 2015

Tiempo de duración: 1 semana: 3 horas diarias por cada tema de taller, que da un total de 15 horas reloj

Recursos:

Materiales: Salón amplio, Computador, proyector, pizarra, diapositivas, folleto informativo, lápiz, cinta adhesiva, carpetas, marcadores, papelotes.

Humanos: Facilitadora, Personal de apoyo.

Económicos: Fondos de la maestrante.

Objetivo

Reinventar la gestión de recursos humanos, a través de la innovación y alineación orientada a los procesos de personal con la estrategia general del negocio, con el fin de posicionar al capital intelectual, como el bien o valor máspreciado de la organización y que con efectivo enfoque se apreciará más su aportación a la organización.

Operatividad del Taller

CUARTO DÍA					
Fecha	Hora	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación
Jueves 16 de julio del 2015	De 15:00 a 18:00	<p>Propuesta de trabajo,</p> <p>Clima Organizacional y Convivencia Escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Garantizar ambiente de respeto y paz, promover la formación ciudadana e identidad nacional, fortalecer lazos con la comunidad educativa y comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Saludo de bienvenida. ❖ Dinámica de motivación. ❖ Expectativas sobre el nuevo tema. ❖ Exposición de la temática por parte de la facilitadora. ❖ Organización de los de cada grupo cuatro grupos de trabajo para el análisis de los cuatro estándares generales y sus respectivos estándares específicos. ❖ Participación de los expositores de cada grupo sobre el trabajo realizado. ❖ Establecimiento de conclusiones finales del seminario taller. <p>Evaluación.</p> <p>Clausura del taller.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Facilitadora</p> <p>La maestrante y personal de apoyo.</p> <p>Materiales:</p> <p>Computador,</p> <p>Proyector,</p> <p>Diapositivas,</p> <p>Marcadores, papelotes, folleto informativo.</p> <p>Material de oficina para participantes</p>	<p>La evaluación</p> <p>Al final se realizará a través de un instrumento de prueba de manejo de los conceptos, el nivel de conocimiento de los estándares de desempeño profesional directivo su aplicación y ejecución, abordados en el presente taller de capacitación.</p>

Valoración de la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados

Alternativa

Cuando se habla de alternativa nos referimos a la posibilidad de elegir entre otras opciones o soluciones diferentes, y optar o de elegir entre esas posibilidad de acción más apropiada, en este caso para fortalecer un el desempeño profesional directivo y posteriormente verificar los resultados.

En la presente investigación se propone un modelo de desempeño profesional directivo tomando como referencia al modelo Osar, de Rafael Echeverría, en su estructura se pone de manifiesto como punto de partida los resultados, que se obtienen de las acciones, los mismos que serán evaluador por el observador que somos nosotros mismos; y las acciones que propone este modelo estarán enfocadas en los estándares de calidad del desempeño profesional directivo, propuestos por el Ministerio de Educación. Su aplicación se dio con la realización de cuatro talleres:

- ❖ Planificación estratégica
- ❖ Gestión Pedagógica
- ❖ Gestión de Talento Humano y Recursos
- ❖ Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Para conocer la efectividad de los talleres aplicados a los docentes y directivos, que posteriormente posibilitarán con falibilidad del modelo, se realizó un test y un post test.

El Pre Test

Según Sóler Pujals (1990):

El l Pre Test es “Un conjunto de procedimientos que permiten de antemano poner a prueba cada una de las piezas o elementos que componen una investigación” (Pág.189).

Este conjunto de estrategias y procedimientos que se utilizan para determinar si el cuestionario funciona tal y como lo ha concebido el investigador; hasta qué punto permite recoger información valida y fiable sobre hábitos, actitudes, comportamientos, etc.

La fiabilidad indica hasta qué punto los diferentes resultados obtenidos por el cuestionario elaborado pueden atribuirse a errores de los instrumentos de medida o a diferencias en los sujetos entrevistados. La validez, por su parte, se preocupa por conocer hasta qué punto las escaleras miden lo que tienen que medir. La validez es un concepto complejo relacionado con el diseño de la investigación, la definición operativa de los conceptos utilizados, el marco teórico del estudio y la comparación con un criterio externo.

El Post Test

Así mismo, según Sóler Pujals (1990), sostiene que: el “Post Test es un conjunto de procedimientos que permiten comprobar y evaluar cada uno de los elementos utilizados y empleados en el desarrollo de una actividad”.

Además el Post test se caracteriza por ser una encuesta valorativa que se aplica después del desarrollo de una actividad, para comprobar su grado de efectividad positiva o negativa.

De acuerdo a lo manifestado por el autor del post test, se aplica para conocer el grado de efectividad logrado en los destinatarios, después de haber realizado una actividad planificada. En este caso se empleó para conocer los resultados posteriores a la aplicación de talleres sobre los estándares de desempeño Profesional directivo.

Comparación entre el Pre Test y Post Test

La comparación del Pre Test y el post Test nos da un conjunto de pares ordenados X y Y ; identificando al Pre Test con X y el Post Test con Y .

Estas pruebas se utilizan para medir conocimientos y verificar ventajas obtenidas en la formación académica. Este tipo de pruebas califica a un grupo de docentes de acuerdo a un tema, posteriormente esa misma prueba se aplica a los mismos docentes para observar su avance.

En este caso, la implantación y operación del Modelo de desempeño profesional directivo, constituye un reto por su trascendencia y magnitud en sus fines, pues alienta la posibilidad de posicionar al Sistema del Colegio Rafael Rodríguez Palacios, de las herramientas para actuar en función de los resultados, de ahí la condición fundamental

de asumir el compromiso de evaluar permanentemente los procesos, funciones, objetivos y metas y difundir resultados para alentar acciones adaptativas y de transformación que redimensionen al propio Modelo Educativo aquí planteado.

Modelo estadístico de comparación entre el pre-test y la post-test

El Modelo Estadístico a utilizarse es la media aritmética.

La media aritmética es el valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total de datos. Es la medida de tendencia central más utilizada por lo general se ubica hacia el centro de distribución estadística. Expresada de forma más intuitiva, podemos decir que la media (aritmética) es la cantidad total de la variable distribuida a partes iguales entre cada observación. El símbolo de la media aritmética es: \bar{X}

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N}$$

Ventajas

- Es la medida de tendencia central más usada.
- El promedio es estable en el muestreo.
- Es sensible a cualquier cambio en los datos (puede ser usado como un detector de variaciones en los datos).
- Se emplea a menudo en cálculos estadísticos posteriores.
- Presenta rigor matemático.
- En la gráfica de frecuencia representa el centro de gravedad.

Desventajas

- Es sensible a los valores extremos.
- No es recomendable emplearla en distribuciones muy asimétricas.
- Si se emplean variables discretas o cuasi-cualitativas, la media aritmética puede no pertenecer al conjunto de valores de la variable

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar cumplimiento a cada una de las tareas planteadas en la investigación se utilizó los siguientes recursos, materiales, método y técnicas de investigación científica.

Los materiales utilizados que ayudaron en el proceso de la investigación fueron: material tecnológico como computador portátil, pendrive, proyector, materiales de escritorio como hojas esferas, carpeta, impresiones, materiales audiovisuales videos, presentaciones.

Diseño y tipo de Investigación

La investigación a desarrollar es de carácter descriptivo, puesto que nos permitió conocer la esencia del problema, clara y objetivamente. Se enmarca en el paradigma cualitativo y corresponde a la clasificación socioeducativo. Para lo cual, se hizo necesario la utilización de métodos, técnicas e instrumentos así como también el desarrollo de procedimientos y actividades que posibiliten el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006, p.73)

Métodos

Por ello, para el desarrollo de la presente Investigación, se utilizaran los siguientes métodos:

Método Descriptivo

Tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. Los métodos descriptivos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los métodos cualitativos se basan en la utilización del lenguaje verbal y no recurren a la cuantificación. Los principales métodos de la investigación descriptiva son el observacional, el de encuestas y los estudios de caso único. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

En la presente investigación, este método se ocupó de la descripción de los datos y características de la población a investigarse, para analizarlos y descubrir la relación entre sí de las variables planteadas, formulando en base a ello, objetivos, conclusiones y recomendaciones.

Método Bibliográfico.

Es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfico es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.

Consecuentemente, este método tiene gran importancia en la presente investigación, pues, permitió encontrar información inmediata -datos específicos que responden a una cuestión determinada. La información bibliográfica no es un fin en sí mismo, sino que pretende obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de investigación más amplio sobre cualquier tema determinado.

Método analítico –sintético

El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes. Por el contrario, el juicio sintético consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad del objeto observado. La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno.

Por lo tanto, en esta investigación el método analítico, permitió descomponer el problema y el objeto de estudio, para posteriormente establecer las relaciones de correspondencia entre el Desempeño profesional directivo y la gestión educativa por resultados, de esta manera establecer un análisis de la situación actual, para llegar a conclusiones confiables respecto a la realidad que se vive en la institución educativa, permitiendo aportar con posibles soluciones.

En tanto que el método sintético, permitió seguir procesos de razonamiento, en el que se construyó un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; en consecuencia, se realizó una explicación metódica y breve de lo analizado.

Método estadístico.- permitió el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación facilitó el proceso de obtención, representación, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos del trabajo investigativo, para una mejor comprensión de la realidad de una o varias consecuencia verificables

Técnicas

La técnica para la recolección de datos, que se utilizó en el presente trabajo investigativo, fue mediante la entrevista al directivo y la encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual permitió obtener información de los sujetos involucrados en el estudio. Así mismo, dentro de las técnicas de investigación que se utilizó fueron:

Aplicación de talleres: Los talleres están en relación a los temas de los estándares de desempeño profesional directivo. Emitidos por el Ministerio de Educación.

La técnica documental: La cual permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo: que facilitó la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Instrumentos.

Se elaboró y utilizó una guía de entrevista estructurada, dirigida a la rectora y se diseñó tres cuestionarios diferentes, aplicados a los docentes, padres de familia y estudiantes, las preguntas estuvieron direccionadas a obtener información acerca de los resultados que se logran a través de un buen desempeño profesional directivo, y su implicación en la gestión educativa por resultados en el establecimiento tomado para

la investigación, así mismo se desarrolló talleres con los temas que están inmersos dentro de los estándares del desempeño profesional directivo

Guía de Entrevista: Es un medio de recopilación de información breve, mediante la cual se realizó preguntas a los directivos del colegio, el propósito fue conocer sobre la Gestión Directiva que realiza y como esto influye en la optimización de la gestión educativa por resultados.

Cuestionario: Se aplicó a los docentes, estudiantes y padres de familia, para conocer sobre el desempeño profesional directivo y su influencia en la gestión educativa por resultados de la institución.

Población y muestra

Esta investigación se realizó en el colegio de Bachillerato “Rafael Rodríguez Palacios”, se contó con una población de 14 docentes y un directivos, y una planta docente de 180 estudiantes, tanto del nivel básico como de Bachillerato, con respecto a los padres de familia, pese a que es una institución educativa nocturna, donde muchos de los educandos son mayores de edad, y gran parte de ellos son responsables de su propio desenvolvimiento en la institución, se contó con una muestra de un 35% del total de representantes involucrados en la formación de los estudiantes; aplicando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población

TALENTO HUMANO	CANTIDAD
Autoridades	1
Estudiantes	180
Docentes	14
Padres de Familia	50
Total	245

f. RESULTADOS

Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes.

1. ¿Según su criterio, el directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional?

Cuadro 1

Indicador	f	%
Siempre	4	29
Algunas Veces	2	14
Nunca	8	57
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 1



Análisis e interpretación

Se ha encontrado documentación de casos en donde instituciones educativas con dificultades hayan podido mejorar sin la intervención de un excelente líder (Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2010, p. 32).

De acuerdo a los resultados se evidencia que la gran mayoría de docentes es decir el 57% que representa a 8 docentes, manifiesta que el Directivo no demuestra en su gestión una sólida formación profesional, en tanto, que en un 29% que representa a 4

docentes, manifiestan lo contrario, y un 14% que representa a 2 docentes manifiestan que algunas veces se evidencia en el directivo una sólida formación profesional.

En base a estos resultados, tenemos que estar conscientes que dentro de los factores escolares, se ha estipulado que el impacto de los directivos es el segundo factor más importante después de la influencia del docente. Por tanto, el directivo debe contribuir con una gestión competente; que este positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

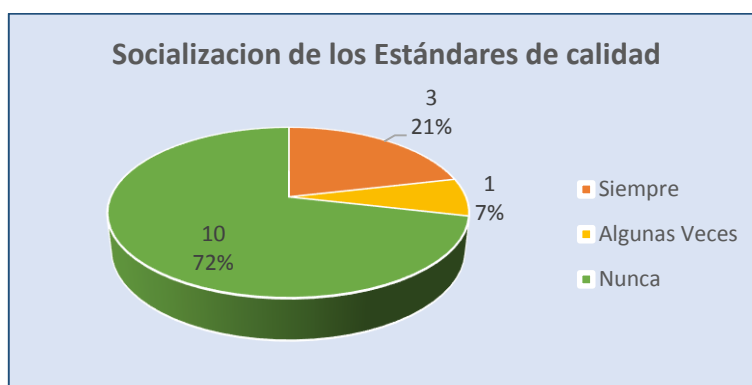
2. ¿Los estándares de calidad impulsados por el Ministerio de Educación, han sido socializados dentro de la planta docente, con el fin de contribuir a un mejor desenvolvimiento Institucional?

Cuadro 2

Indicador	f	%
Siempre	3	21
Algunas Veces	1	7
Nunca	10	72
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 2



Análisis e interpretación

Los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. (Ministerio Cordinador de conocimiento y Talento Humano, 2012)

En referencia a los resultados emitidos, se evidencia que la gran mayoría de docentes es decir el 72%, que representa a 10 docentes, manifiestan que no se ha socializado dentro de la planta docente los estándares de calidad impulsados por el Ministerio de Educación con el fin de contribuir a un mejor desenvolvimiento Institucional; un porcentaje del 21%, que representa a 3 docentes, manifiesta lo contrario, y 7%, es decir 1 docentes manifiesta que algunas veces se ha socializado.

Estos resultados, nos lleva a deducir que no se conocen los estándares de calidad de la educación ecuatoriana, por tanto se dificulta el cumplimiento de los mismos. Pues Estamos conscientes que el principal propósito de los estándares es *orientar, apoyar y monitorear* la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Simultáneamente, permitirán tomar decisiones y obtener insumos para revisar las políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad del sistema educativo.

Complementariamente a lo anterior manifestado consideramos que es de vital importancia conocer estos estándares y estar familiarizado con ellos continuamente.

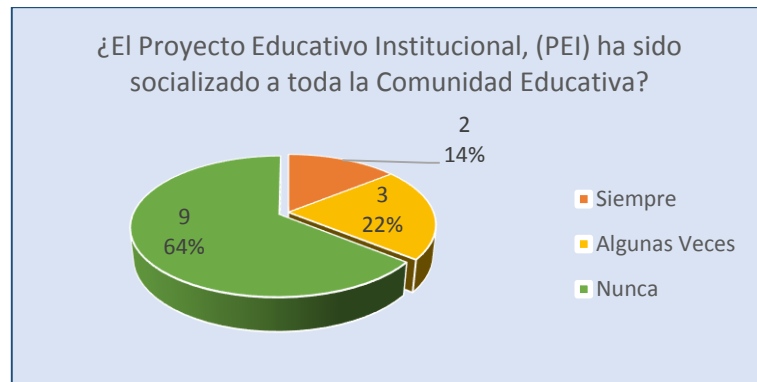
3. El Proyecto Educativo Institucional, (PEI) ha sido socializado a toda la Comunidad Educativa.

Cuadro 3

Indicador	f	%
Siempre	2	14
Algunas Veces	3	22
Nunca	9	64
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 3



Análisis e interpretación

Para Otoniel Alvarado Oyarce (2014), el Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma. Es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa. (Alvarado Oyarce, Otoniel, 2014, p. 51)

De acuerdo a los resultados se evidencia que la gran mayoría de docentes es decir el 64% que representa a 9 docentes, manifiesta que no se ha socializado el Proyecto Educativo Institucional, en tanto que un 22%, es decir 3 docentes manifiestan que siempre se socializa y un 14%, que equivale a 2 maestros, manifiestan que algunas veces se socializa.

Se puede deducir que al igual que en los otros ítem, se evidencia un mal estar por las debilidades que en cuestión de Planificación se refiere, pues se considera que el PEI, constituye una herramienta que, a manera de marco y para la actuación recoge la explicitación de principios y de acuerdos que servirán para tomar, guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen y las prácticas que las personas y los grupos desarrollan en la institución educativa. Y lamentablemente, de acuerdo a los resultados no se han socializado contantemente, para conocerlos y familiarice con ellos, y realizar un trabajo en conjunto.

4. En la institución educativa, existe una planeación estratégica y táctica que garantice los buenos resultados pedagógicos.

Cuadro 4

Indicador	f	%
Siempre	--	--
Algunas Veces	3	21
Nunca	11	79
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 4



Análisis e interpretación

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. Además debe ser entendida como un proceso par anticipativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. (Rodríguez & Díaz, P., 2011).

En lo que se refiere a la planeación estratégicas, un 79%, que representan a 11 docentes, manifiesta que no se da una planeación estratégica y un 21% que representa a 3 maestros, consideran que se da algunas veces.

Los resultados obtenidos nos hacen prever que la Institución objeto de estudio, no realiza un planeación estratégica. Entendiéndose, como el “conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para concretar los planes institucionales de desarrollo educativo, mediante la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la educación. Donde nos permitirá establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias que guíen la actuación de todos los integrantes de la Institución, y respondan a las demandas y necesidades de los usuarios. Con este proceso, desarrollaran los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

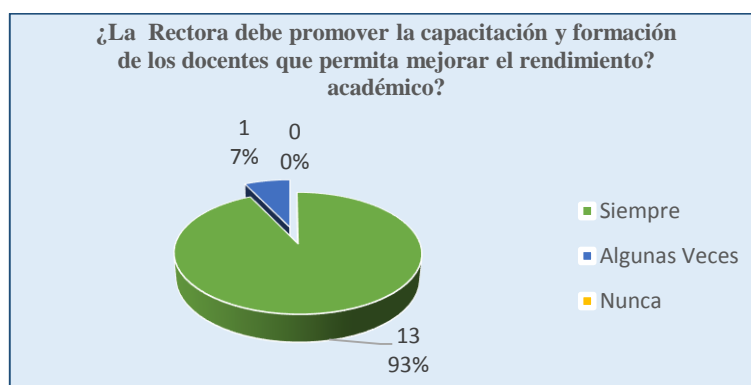
5. Considera usted que como parte de la gestión del Directivo, la Rectora debe promover la capacitación y formación de los docentes que permita mejorar el rendimiento académico?

Cuadro 5

Indicador	f	%
Siempre	13	93
Algunas Veces	1	7
Nunca	--	--
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 5



Análisis e interpretación

La formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la

actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones.(Art. 38 Decreto 1278 de 2002). Ministerio de Educación Nacional República de Colombia

Se puede evidenciar claramente que la mayoría de docentes, es decir 93%, que equivale a 13 maestros, manifiestan total acuerdo que por parte del Directivo, se debe promover la capacitación y formación de los docentes ya que esto permitirá mejorar el rendimiento académico y la obtención de mejores resultados educativos, y el 7%, que equivale a un docentes, considera que algunas veces El Directivo debe promover la capacitación y formación en los docentes.

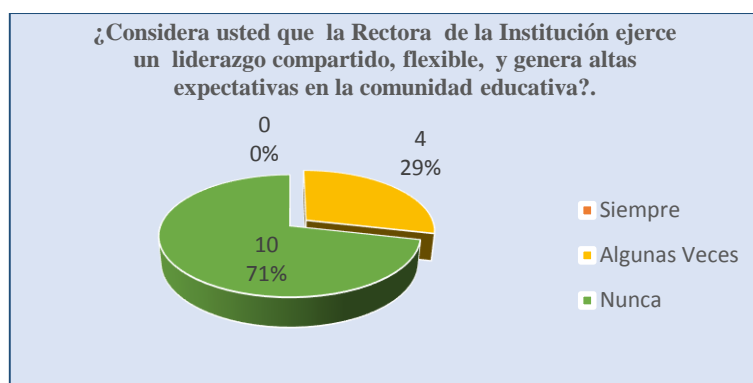
6. ¿Según su apreciación, considera usted que la Rectora de la Institución ejerce un liderazgo compartido, flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?

Cuadro 6

Indicador	Frecuencia	%
Siempre	--	--
Algunas Veces	4	29
Nunca	10	71
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 6



Análisis e interpretación

Un líder es aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas. Un líder real o auténtico ha de entenderse como aquel individuo que dinamice e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una determinada dirección, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo (Karina, 2015)

Según la apreciación de los docentes, quienes en un 71%, que equivale a 10 maestros, manifiestan que la Rectora de la Institución no manifiesta ni ejerce un liderazgo educativo que sea compartido, flexible, que genere altas expectativas en la comunidad educativa; en tanto que en un reducido porcentaje del 29%, que equivale a 4 docentes manifiestan que algunas veces si se evidencian este liderazgo.

Podemos deducir que existe un criterio diverso por parte de un número importantes de docentes en cuanto a lo que se refiere al liderazgo de los directos. Para poder lograr este tipo de retos se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos para coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

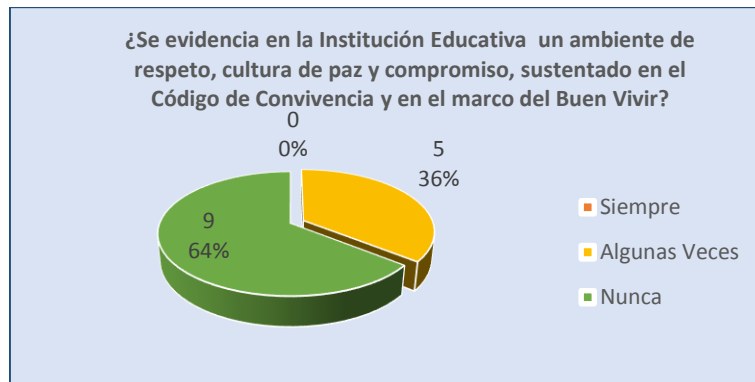
7. ¿Se evidencia en la Institución Educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir?

Cuadro 7

Indicador	Frecuencia	%
Siempre	--	--
Algunas Veces	5	36
Nunca	9	64
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 7



Análisis e interpretación

El clima institucional es un factor directamente proporcional a la calidad educativa, retomando el trabajo colaborativo que se desarrolle en cada institución, es así como el clima institucional determinará las relaciones interpersonales, además de las propuestas de mejoramiento de la institución propiamente dichas. (García, 2009, s/p)

Los resultados indican que el 64% que equivale a 9 docentes, manifiestan que en la Institución educativa no se evidencia un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir, en tanto que el 36% que representa a 5 docentes manifiesta que si se evidencia lo anterior enunciado.

Por tanto, se considera que los factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, un buen clima institucional, dentro de un marco de respeto y cultura de paz, así como también una adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros.

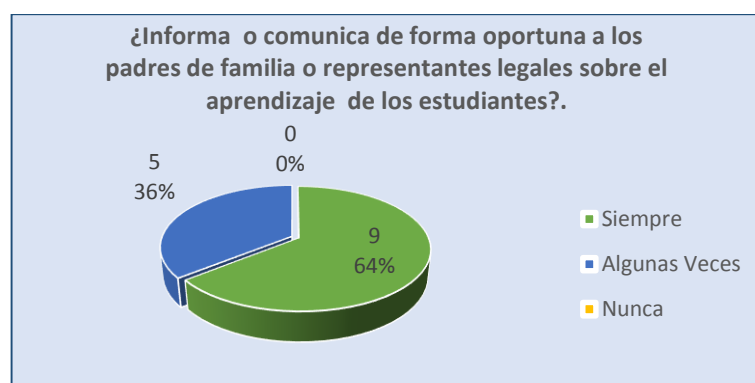
8. ¿Informa o comunica de forma oportuna a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes?

Cuadro 8

Indicador	f	%
Siempre	9	64
Algunas Veces	5	36
Nunca	--	--
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 8



Análisis e interpretación

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director y/o docente, deberán informar de forma oportuna a los padres y madres de familia, sobre los avances, logros y fracasos de sus representados; para animarles a ser los primeros educadores de sus hijos e involucrarlos a participar activamente de todas las actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos (MINED. Salvador, 2008, p21)

Contrastando la definición del MINED del Salvador, el 64% de los encuestados expresan que siempre informan oportunamente a los padres de familia del proceso de aprendizaje que desarrollan su representado, de esta forma involucran a los padres de familia a participar del proceso educativo del establecimiento y mejorar la triología educativa.

Por otro lado el 36% de los participantes expresan que la institución no comunica oportunamente el desempeño que los estudiantes realizan en su aprendizaje, indicando que la información que se da, de los logros o fracasos académicos de los estudiantes no se realiza de manera general dificultando a estos estudiantes participar de un aprendizaje dinámico y de alto rendimiento que le permita ser un profesional de elite.

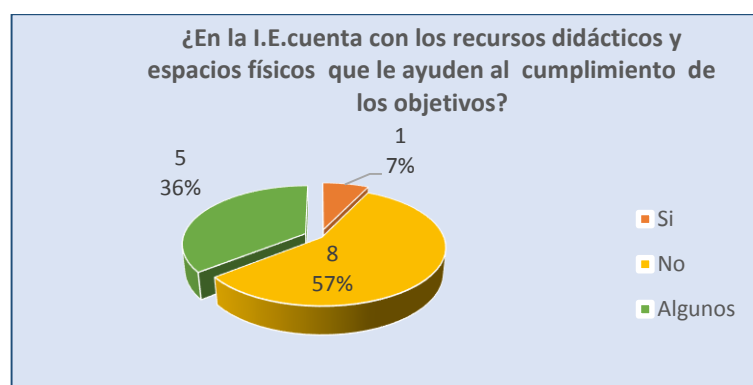
9. ¿En la Institución Educativa se cuenta con los recursos didácticos y espacios físicos que le ayuden al cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos es su asignatura?

Cuadro 9

Indicador	f	%
Si	1	7
No	8	57
Algunos	5	36
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 9



Análisis e interpretación

Sevillano (2004), Los medios educacionales son los recursos instruccionales utilizados por el docente para facilitar el proceso de aprendizaje, constituyen en instrumentos válidos para mostrar e informar las tareas a ejecutar, y que sirven de apoyo para realizar análisis, reflexiones, críticas y cambios de la realidad sociocultural educativa.

Los resultados del presente enunciado demuestran que el 57% de los investigados no poseen los recursos didácticos y físicos necesarios para el proceso de aprendizaje, que según Sevillano, proporcionan mayor dinamismo y comprensión del estudiante en el aula.

A partir de que el 7% de los encuetados manifiesta que si cuenta con todos los recursos necesarios para obtener mayor resultado en su desempeño profesional frente a los estudiantes, se percibe la carencia de recursos didácticos en todo el plantel educativo, motivando a que las autoridades se centralicen en satisfacer estas necesidades docentes.

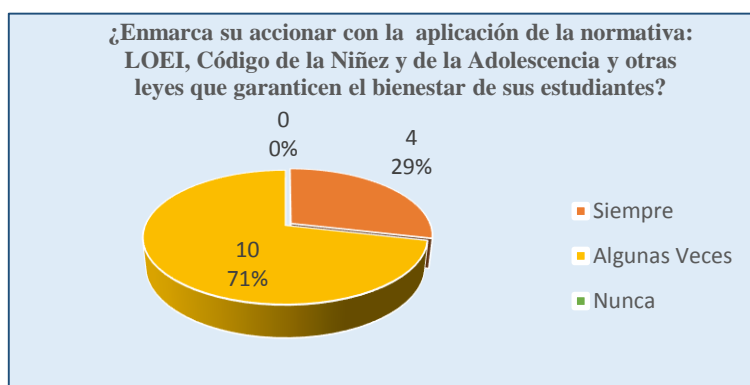
10. ¿Cómo Docente enmarca su accionar con la aplicación de la normativa: LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes?

Cuadro 10

Indicador	f	%
Siempre	4	64
Algunas Veces	10	36
Nunca	--	--
TOTAL	14	100

Fuente: Encuestas aplicada a los docentes de colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 10



Análisis e interpretación

Que, el Artículo 26 de la Constitución de la República reconoce a la educación como un derecho que las personas lo ejercen a largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2007)

Según los resultados, se puede evidenciar que un 71% de docentes, manifiestan que algunas veces enmarcan su accionar con la aplicación de la normativa: LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de los estudiantes, en tanto que un 29% exponen que si enmarcan su accionar con la aplicación de la LOEI.

Es importante que todos los docentes enmarquen su accionar, basados en la normativa de la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de los estudiantes. Situación que de acuerdo a los resultados no se evidencia en su totalidad en la Institución Educativa, pues 10 docentes, reconocen que solo algunas veces enmarcan su acciones con estas normativa, en tanto que 4 docentes manifiestan que si lo realizan en base a esta normativa de estado.

Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los estudiantes.

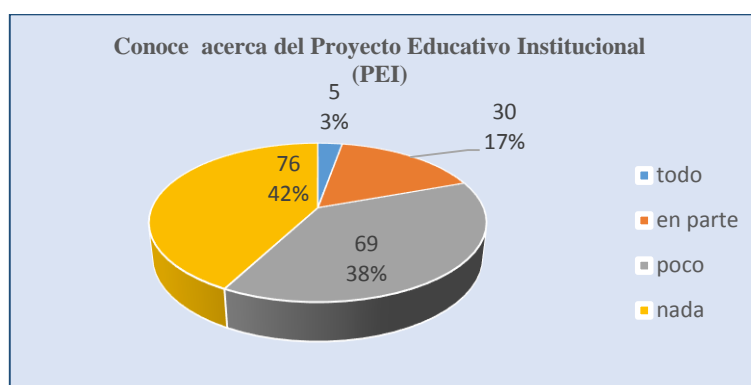
11. ¿Conoce acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del centro educativo en el que se forma?

Cuadro 11.

Indicador	F	%
Todo	5	3
En Parte	30	17
Poco	69	38
Nada	76	42
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 11



Análisis e interpretación

El Art. 88 del Reglamento a la LOEI describe al PEI como un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar, además es considerado como un instrumento de gestión centrado en el estudiante.(p8). Ministerio de Educación del Ecuador (2013) Primera edición

El 42% de los estudiantes manifiestan no saber nada del PEI, el 38% conoce poco del mismo, el 17% cree conocer parte del PEI y solamente 3% expresa saber todo acerca del PEI.

Al ser el Proyecto Educativo Institucional un instrumento estratégico centrado en el aprendizaje del estudiante este debe ser informado a los mismos, lo cual según los

encuestados manifiestan no conocer por lo tanto el PEI debe ser conocido y legitimado por la gran mayoría de la institución educativa, pues de lo contrario no opera. El PEI se hace vida en la medida que las personas lo realizan y las personas lo realizan si lo hacen suyo, y esto ocurre en tanto lo conocen y están de acuerdo.

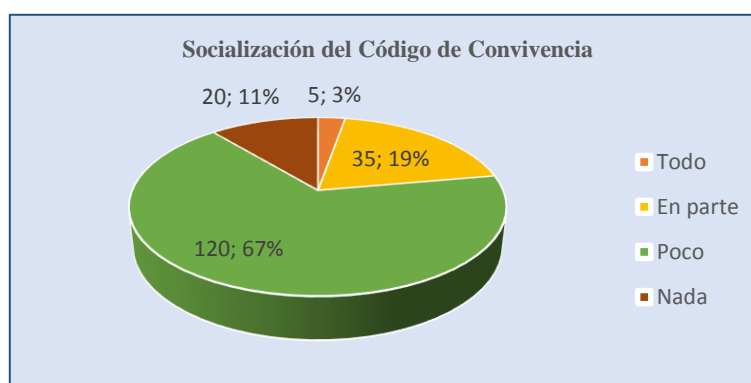
12. ¿Se ha socializado los reglamentos y normas de disciplina estipulados en el código de convivencia de la institución en la que se forma?

Cuadro 12.

Indicadores	f	%
Todo	5	3
En parte	35	19
Poco	120	67
Nada	20	11
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 12



Análisis e interpretación

Es un instrumento que se fundamenta en los reglamentos de Educación vigentes: Código de Niñez y adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento interno, y la filosofía propia de la espiritualidad institucional, convirtiéndose en nuevo modelo de coexistencia de la comunidad educativa, fortaleciendo el desarrollo integral de los actores de la Institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo. El Código de Convivencia tiene como propósito en su aplicación el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad, en el ejercicio de sus deberes y derechos para convivir armónicamente y con calidad educativa. (El Ministerio de Educación del Ecuador 2007)

De acuerdo a los resultados, en el que el 67%, manifiestan que poco se ha socializado y tienen conocimiento de los reglamentos y normas del código de convivencia de la Institución Educativa, en tanto que un 19%, aducen que conocen en parte, el 11% expresan que no conocen nada y el 3% manifiestan que tienen conocimiento de todos los elementos que forman parte del código de convivencia institucional.

El Ministerio de Educación con fecha 22 de mayo del 2007 expide el acuerdo N° 182 en el cual se acuerda Institucionalizar el Código de Convivencia en todos los establecimientos educativos del país, para los diferentes niveles y modalidades. Instrumento que debe ser construido en forma colectiva por todos los integrantes de la comunidad educativa, el cual debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado en forma continua.

Lamentablemente sabemos que después de elaborar el código de convivencia, el mismo debe ser socializado con todos los demás estamentos que conforman la institución, pero como se puede evidenciar en los resultados 120 estudiantes manifiestan que este tema se a socializada mu y poco.

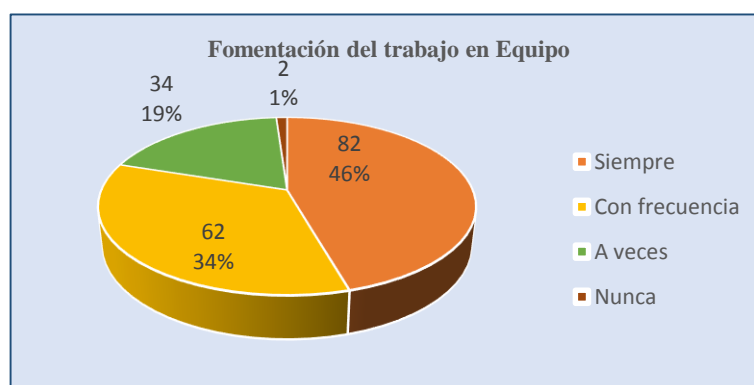
13. ¿Considera Ud. que en Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, se fomenta el trabajo en equipo para fortalecer la convivencia escolar y el rendimiento académico?

Cuadro 13

Indicadores	f	%
Siempre	82	46
Con frecuencia	62	34
A veces	34	19
Nunca	2	1
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 13



Análisis e interpretación

Luis Riquelme (2014) define al trabajo en equipo como un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general (Grupo Planeta Spain 2014)

El 46% de los estudiantes indican que siempre se fomenta el trabajo en equipo para mejorar la convivencia escolar y con ello obtener un mayor desempeño académico y humanitario al cooperar entre ellos es el objetivo que el docente propone en su clase, aclarando que el trabajo en equipo permite que cada miembro tenga una tarea a su cargo y finalmente la compartan entre ellos para lograr la meta propuesta.

Contrastando los resultados con la definición de Luis Riquelme, el 1% nunca ha percibido que la institución fomente el trabajo en equipo, lo cual es preocupante pues esto sería resultado de que no todos los docentes comparten la idea que el trabajo en equipo puede fortalecer los lazos de cooperación entre los estudiantes y faciliten su aprendizaje y desempeño académico.

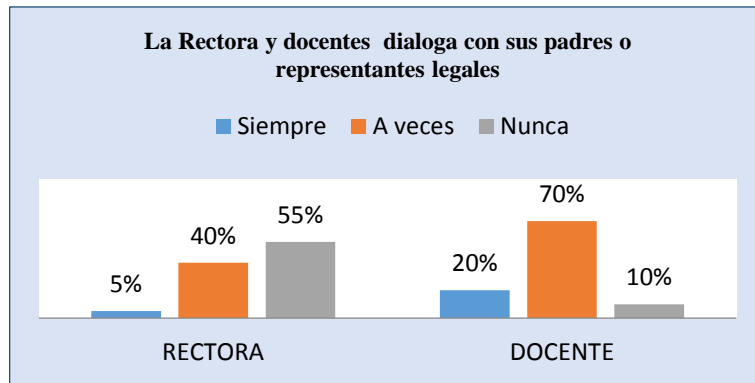
14. ¿La Rectora y docentes dialoga con sus padres o representantes legales, para informales oportunamente sobre los logros y fracasos que han tenido en sus aprendizajes?

Cuadro 14

Indicadores	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
RECTORA	9	5	72	40	99	55	180	100
DOCENTE	36	20	126	70	18	10	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráficos 14



Análisis e interpretación

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director y/o docente, deberán informar de forma oportuna a los padres y madres de familia, sobre los avances, logros y fracasos de sus representados; para animarles a ser los primeros educadores de sus hijos e involucrarlos a participar activamente de todas las actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos (MINED Salvador, 2008, p21)

El informe oportuno a los padres de familia alerta a los mismos de las dificultades del menor y permitiría que este colabore con el docente a que el estudiante sea responsable en los estudios, lo cual según el 55% de los encuestados la Rectora nunca informa oportunamente a los padres de familia, respecto al docente el 70% de los estudiantes señalan que este a veces informa o dialoga oportunamente con los padres de familia, dificultando la triología de aprendizaje docente-estudiante y padre de familia.

De los resultados se puede analizar que los docentes son quienes deben ser más comunicativos con los padres pues son los docentes quienes observan en primera instancia el desempeño del estudiantes y los más adecuados para dialogar con los padres sobre su representado y con ello mejorar el desempeño del estudiante y claro informar al directivo en los casos que requieran de la participación del director.

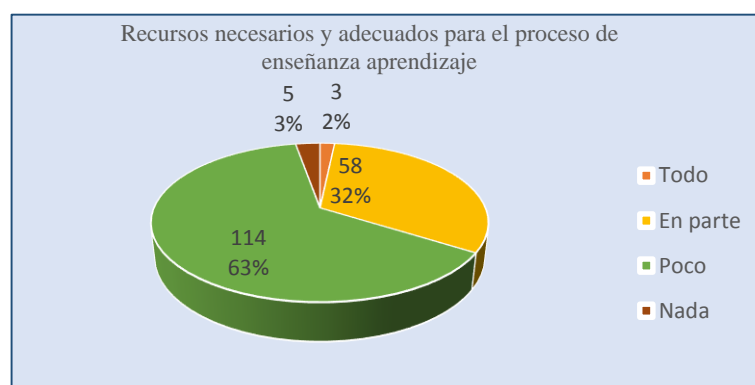
15. ¿Considera Ud. que la institución educativa en la que se forma, cuenta con los recursos necesarios y adecuados para el proceso de enseñanza aprendizaje?

Cuadro 15

Indicador	f	%
Todo	3	2
En parte	58	32
Poco	114	63
Nada	5	3
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 15



Análisis e interpretación

Sevillano (2004), Los medios educacionales son los recursos institucionales utilizados por el docente para facilitar el proceso de aprendizaje, constituyen en instrumentos válidos para mostrar e informar las tareas a ejecutar, y que sirven de apoyo para realizar análisis, reflexiones, críticas y cambios de la realidad sociocultural educativa.

En el aprendizaje el recurso didáctico y físico son importantes para un mayor aprendizaje en el estudiante, de no existir los mismos el aprendizaje seria lento y monótono, lo cual se ve reflejado con el 63% de estudiantes que señalan que la institución no consta de todos los implementos necesarios para su aprendizaje y solo el 2% señala que cuenta con los recursos necesarios para un proceso de enseñanza adecuado, lo cual enfatiza las dificultades que presentan los estudiantes para obtener un aprendizaje de elite.

Al contrastar la respuesta de los docentes los estudiantes se evidencia la necesidad de que el directivo realice las actividades necesarias para cubrir las necesidades que presentan los docentes para ofrecer una educación de mejor nivel y con ello contribuir a

un mejor desarrollo profesional y personal del estudiante y elevar el prestigio de la institución

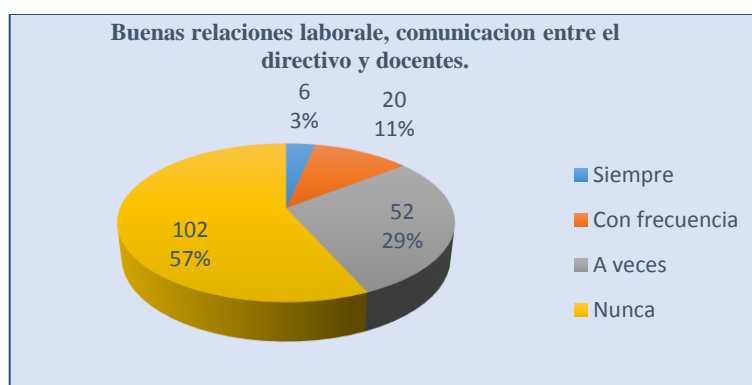
16. ¿Se evidencia una buena relación, comunicación y apoyo entre el directivo y docentes institución?

Cuadro 16

Indicadores	f	%
Siempre	6	3
Con frecuencia	20	11
A veces	52	29
Nunca	102	57
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 16



Análisis e interpretación

La comunicación es de vital importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente y docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto. (Aguilar, Marielis, 2012, p. 42)

Las relaciones personales le permiten a la ser humano ser un ente social comunicativo, pero la buena comunicación se percibe y se aprende, en el caso de los encuestados el 57% nunca ha presenciado una comunicación adecuado entre sus docentes y el directivo lo cual complica el desempeño laboral de los mismos y el 29% a veces ha observado una comunicación positiva entre los docentes y directivo de la institución lo cual no da buena imagen ante el estudiante y de la institución.

Al recordar las respuestas de los anteriores ítems se puede percibir que las falencias expresadas anteriormente es debido a la poca comunicación que posee el directivo con los docentes y estudiantes, lo cual dificulta el desempeño aboral de los mismo pues no saben a ciencia cierta las necesidades de cada uno y el compromiso que ellos poseen entre ellos y la institución, de esta forma el Directivo debe trabajar en fomenta la comunicación entre su colaboradores.

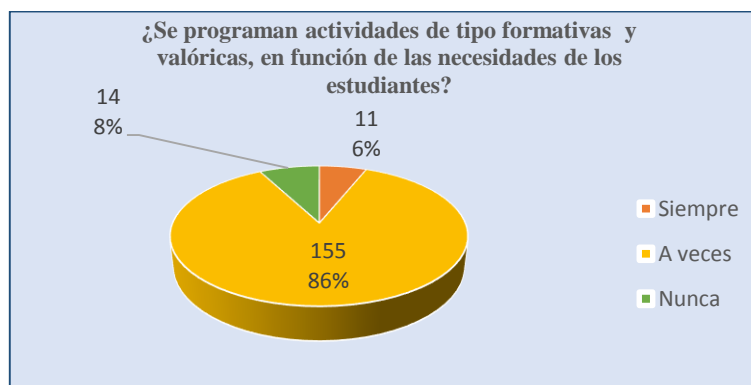
17. ¿En la institución, se programan actividades de tipo formativas y valóricas, en función de las necesidades de los estudiantes?

Cuadro 17

Indicadores	f	%
Siempre	11	6
A veces	155	86
Nunca	14	8
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 17



Análisis e interpretación

La visión y estrategia educacional de la institución consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. (MINISTERIO DE EDUCACION, 2007)

Respecto a la realización de actividades formativas y valorativas que la institución realiza en función del estudiantes el 86% de los investigados menciona que esto sucede solo a veces, de esta forma los estudiantes no se sienten comprendidos por quienes dirigen

la institución pero el 6% de ellos expresan que la institución si realiza actividades formativas en base a las necesidades estudiantiles.

El contraste de los resultados demuestra que las actividades estudiantiles en su mayoría no se centran en las necesidades estudiantiles, señalando un déficit de diagnóstico a la realidad estudiantil del establecimiento por parte de las autoridades respectivas.

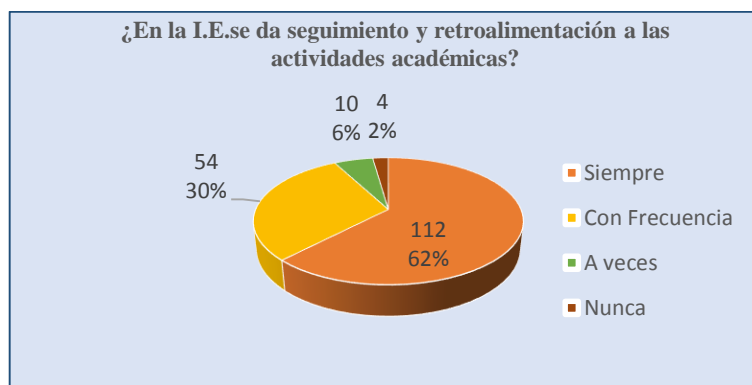
18. ¿En la institución educativa se da seguimiento y retroalimentación a las actividades académicas?

Cuadro 18

Indicadores	f	%
Siempre	112	62
Con frecuencia	54	30
A veces	10	6
Nunca	4	2
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 18



Análisis e interpretación

En el campo de la evaluación del aprendizaje, la evaluación formativa se define como la retroalimentación, Dunn y Mulvenon (2009) comentan que la evaluación formativa está estrechamente relacionada con el proceso de enseñanza – aprendizaje y se está encamina a modificar y mejorar el aprendizaje y comprensión de los estudiantes. (Sánchez & López, 2014, p14).

Desde un punto teórico el seguimiento a la retroalimentación que realiza un docente o directivo de las actividades académicas beneficia al progreso de aprendizaje estudiantil, dicho evento según el 62% investigado la institución siempre se ha hecho presente por parte de la institución beneficiando el proceso de aprendizaje.

Por el contrario el 2% de los estudiantes no presencian este seguimiento, lo cual significa que este seguimiento no se realiza en toda la institución al mismo nivel, dificultando el avance educativo de toda la población estudiantil.

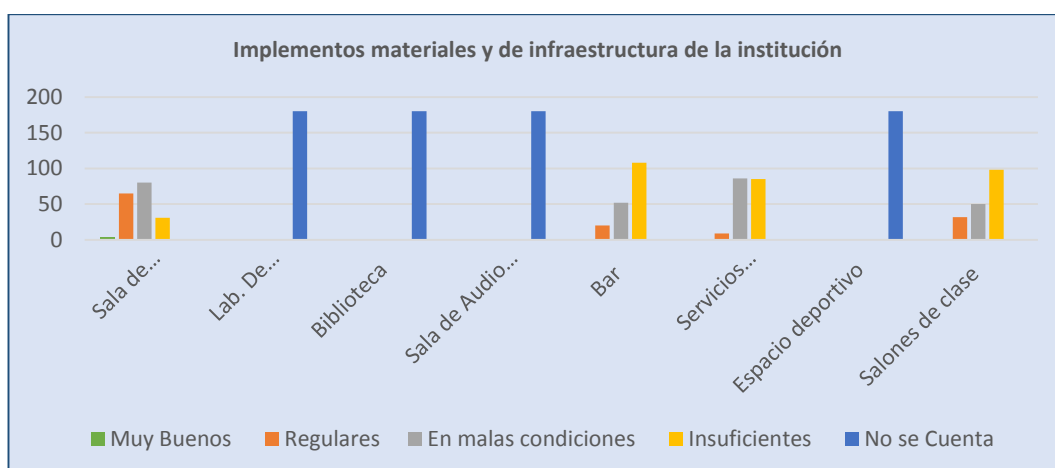
19. ¿Cómo califica los implementos materiales y de infraestructura de la institución?

Cuadro 19

Indicadores	Muy Buenos		Regulares		En malas condiciones		Insuficientes		No se Cuenta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sala de computación	4	2,22	65	36,11	80	44,44	31	17,22	--	--
Laboratorio de Química y Física	--	--	--	--	--	--	--	--	180	100
Biblioteca	--	--	--	--	--	--	--	--	180	100
Sala de audiovisuales	--	--	--	--	--	--	--	--	180	100
Bar	--	--	20	11,11	52	28,9	108	60	--	--
Servicio Sanitarios	--	--	9	5	86	47,8	85	47,22	--	--
Espacio deportivo									180	100
Salones de clase	--	--	32	17,8	50	27,8	98	54,4	--	--

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 19



Análisis e Interpretación

El Banco Interamericano de Desarrollo BID advierte que la calidad de la infraestructura escolar podría ser una de las causas del nivel de aprendizaje de los estudiantes latinoamericanos. (2014). Los materiales curriculares son instrumentos que ayudan a los profesores en la toma de decisiones que tienen que realizar respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje; asimismo, facilitar la formación permanente del profesorado, que, siendo una necesidad inherente a su función pedagógica, cobra una especial relevancia en unos momentos en que se ha puesto de manifiesto la necesidad de su autonomía profesional. (Zabalza, M, 1993, s/p)

Podemos presumir que el 100% de estudiantes coinciden en manifestar que no cuentan con laboratorio de Físico-química, para desarrollar sus practica educativas, así también en un mismo porcentaje manifiesta no contar con biblioteca, sala de audiovisuales y espacios deportivos, impidiendo un desarrollo integral en los eventos desarrollados en el establecimiento; en tanto que un 60% de los encuestados que representan a 108 estudiantes consideran que el bar que dispone la institución es insuficiente y un 28% consideran que está en malas condiciones y al referirnos a los servicio sanitarios, también espacios muy necesarios dentro de la institución, un porcentaje bastante parecido, es decir el 47% que representan a 86 estudiantes consideran que se encuentran malas condiciones y son insuficientes; en tanto que un máximo porcentaje del 54,4% , es decir 98 estudiantes analizan que las aulas donde reciben clases son insuficientes y un 27,8%, es decir 50 estudiantes en cambio disgregan y consideran que están en malas condiciones.

Recordemos que los materiales inciden en el proceso de aprendizaje cuando son utilizados con frecuencia. Por esta razón todo estudiante debe verlos, manejarlos y utilizarlos constantemente, ya que la exploración continúa y el contacto con el entorno le hace vivir experiencias de gran valor en su medio. Esto provoca no sólo nueva información a integrar, sino también valores, actitudes y diferentes posibilidades de hacer. Además se cree que el uso de material desarrolla la memoria, el razonamiento, la percepción, observación, atención y concentración; refuerza y sirve para aplicar los conocimientos que se construyen en las actividades curriculares programadas para trabajar conceptos, procedimientos, valores y actitudes. Así mismo las instituciones educativas deben contar con una infraestructura adecuada, pues además de ser el lugar donde niños y jóvenes aprenden, también son el sitio donde pasan más tiempo después de su hogar. Por ello, una parte importante a considerar para el desarrollo de la educación es la infraestructura con la que operan los centros educativos.

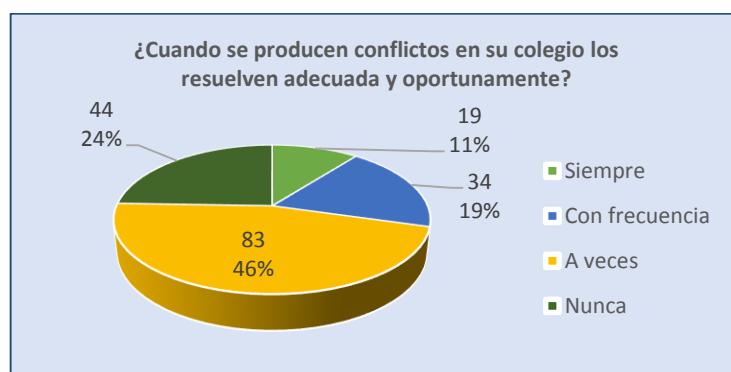
20. ¿Cuándo ocasionalmente, se producen conflictos en su colegio, la Rectora y maestros los resuelven adecuada y oportunamente?

Cuadro 20

Indicadores	f	%
Siempre	19	11
Con frecuencia	34	19
A veces	83	46
Nunca	44	24
TOTAL	180	100

Fuente: Encuestas aplicada a los estudiantes del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 20



Análisis e Interpretación

"La mediación educativa es un método de resolución de conflictos en el ámbito educativo que no se agota en enseñar un procedimiento, sino que tiene un sentido mucho más amplio y se encuentra relacionada con la formación integral del alumno y la educación en valores. La mediación encierra una experiencia educativa en otros ámbitos, ya que las partes se educan mutuamente al participar en procesos colaborativos de resolución de conflictos, descubren múltiples percepciones de los problemas e identifican las cuestiones que les preocupan cuando se explican y se escuchan los fundamentos"(Aryarza, R.; Falca, L, 2010, p. 12)

Los resultados demuestran que el 46% de los encuestados es decir 84 estudiantes consideran que cuando se producen conflictos en su colegio, a veces se resuelven adecuada y oportunamente en tanto que otro gran porcentaje del 24% en cambio expresan que nunca se resuelven adecuada y oportunamente.

Somos conscientes que en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, es parte de su propia dinámica y por ello constituye una preocupación central para quienes tienen a su cargo la conducción de las instituciones educativas. Los individuos y grupos presentan intereses que en muchas ocasiones se contraponen entre sí o con los objetivos de la institución de la que forman parte dando lugar a diferencias, disputas y conflictos que los directivos tendrán que controlar o resolver, con la finalidad de generar un clima de cooperación hacia el cumplimiento de su finalidad principal que es la de educar

Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los Representantes legales y/o padres de familia.

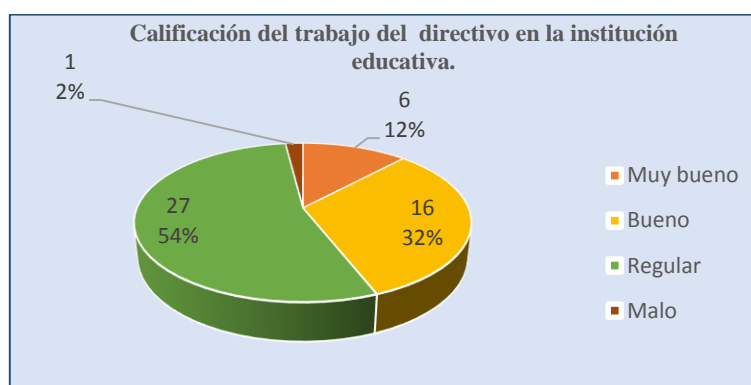
21. ¿Cómo califica el trabajo del directivo en la institución donde se forma su representado?

Cuadro 21

Indicador	f	%
Muy bueno	6	12
Bueno	16	32
Regular	27	54
Malo	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 21



Análisis e interpretación

El Directivo debe cumplir funciones específicas como: orientar la ejecución del proyecto institucional; velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto, así mismo debe Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, estableciendo canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, manteniendo activas las relaciones con las autoridades educativas y la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución.(Ministerio de Educación Colombia, 2015)

Desde un punto valorativo, el 54% de los representantes estudiantiles estipulan que el accionar del directivo es regular y el 2% como malo de manera que no se ven complacidos

con el desempeño que el directivo tiene al dirigir el establecimiento educativo en todos sus ámbitos.

Los resultados indican el descontento estudiantil ante el manejo del directivo respecto al que debe presentar la institución donde se están formando sus representados.

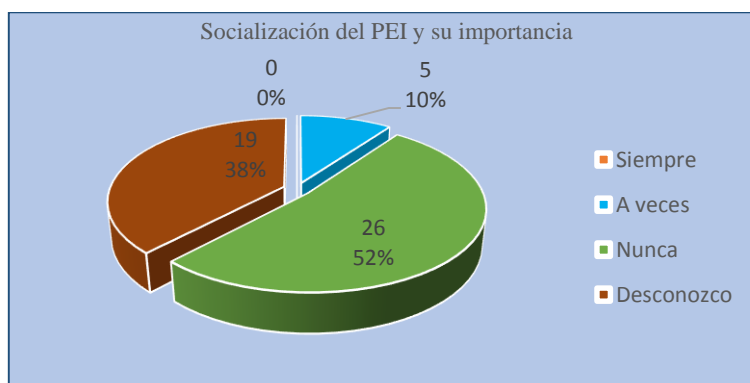
22. ¿Ha sido convocado(a) para tratar sobre la importancia y realización del Proyecto Educativo Institucional, (PEI) del centro educativo en el que se forma su representado?

Cuadro 22

Indicador	f	%
Siempre	--	--
A veces	5	10
Nunca	26	52
Desconozco	19	38
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 22



Análisis e interpretación

El Art. 88 del Reglamento a la LOEI describe al PEI como un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar, además es considerado como un instrumento de gestión centrado en el estudiante.(p8). Ministerio de Educación del Ecuador (2013) Primera edición

El PEI es un documento centrado en el estudiante que debe ser socializado pero acorde al 52% de los representantes estudiantiles nunca se ha dado cumplimiento con esto ya

que no han sido informados sobre la importancia del PEI y el 10% de ellos también manifiestan que a veces se les ha comunicado del PEI.

Considerando los valores encontrados se evidencia una brecha comunicativa entre el directivo y estudiantes al momento de especificar los derechos y deberes que posee el estudiante dentro del Proyecto Educativo Institucional.

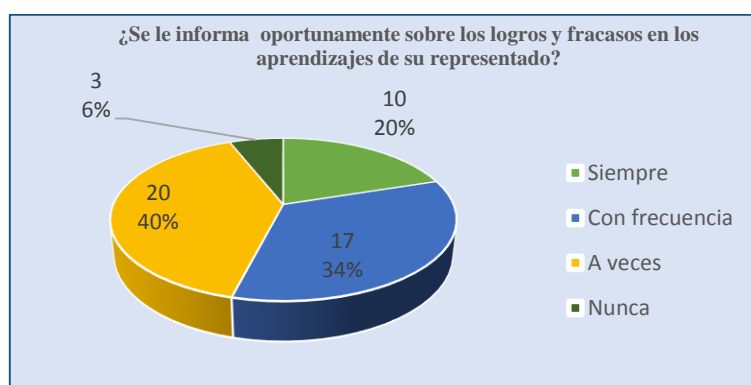
23. ¿Se dialoga, para informales oportunamente sobre los logros y fracasos en los aprendizajes de su representado?

Cuadro 23

Indicador	f	%
Siempre	10	0
Con frecuencia	17	10
A veces	20	52
Nunca	3	38
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 23



Análisis e interpretación

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director y/o docente, deberán informar de forma oportuna a los padres y madres de familia, sobre los avances, logros y fracasos de sus representados; para animarles a ser los primeros educadores de sus hijos e involucrarlos a participar activamente de todas las actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos (MINED Salvador, 2008, p21)

La información oportuna al estudiante sobre su progreso académico y a su representante legal permitirá que este mejore, lo cual no sucede en la población investigada pues el 40% de los encuestados consideran que a veces se les informa de manera oportuna los problemas académicos y el 6% de ellos que nunca se les informa a tiempo.

En base a los resultados se considera que los docentes y padres de familia de la institución deben mejorar los canales de comunicación, para informar de forma oportuna sobre los logros y fracasos de sus representados y contribuir al mejoramiento de la triología educativa.

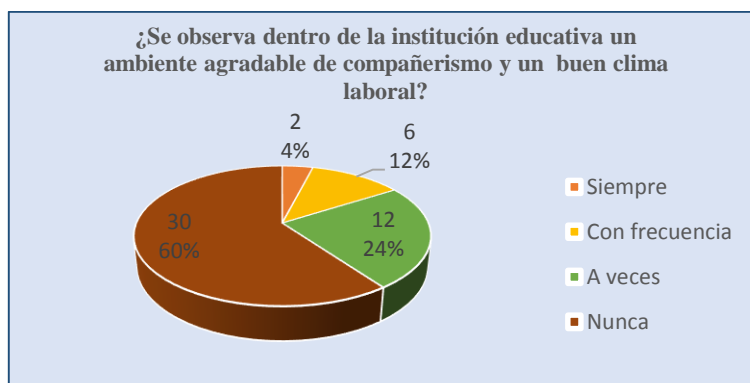
24. ¿Se observa dentro de la institución educativa un ambiente agradable de compañerismo y un buen clima laboral?

Cuadro 24

Indicador	f	%
Siempre	2	4
Con frecuencia	6	12
A veces	12	24
Nunca	30	60
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 24



Análisis e interpretación

Según Oliva (2012) la importancia del clima laboral, radica en que permite una convivencia armónica entre todos los actores sociales y educativos del plantel, lo que potencia el aprendizaje colaborativo y en equipo.

El clima de compañerismo que los representantes legales perciben en negativo ya que el 60% de los encuestados nunca han observado un ambiente agradable de compañerismo en la institución, mostrando las falencias de comunicación entre la comunidad educativa.

Al considerar que solo el 4% de los encuestados siempre han percibido un ambiente de compañerismo saludable en la institución, se puede deducir que la institución debe potenciar factores sociales que le permitan desarrollar una convivencia armoniosa entre todos para contribuir en la formación del buen vivir institucional y comunitario.

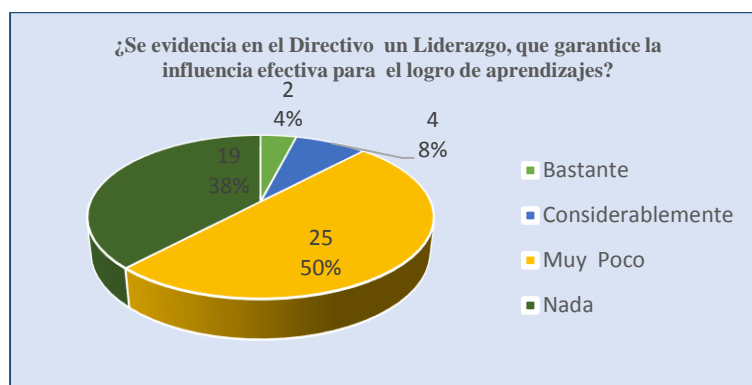
25. ¿Se evidencia por parte del Directivo de la institución un Liderazgo, que garantice la influencia efectiva para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes?

Cuadro 25

Indicador	f	%
Bastante	2	4
Considerablemente	4	8
Muy Poco	25	50
Nada	19	38
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 25



Análisis e interpretación

El liderazgo del Directivo inspira, promueve la excelencia y la mejora educacional. Articula en conjunto, jefes de áreas, profesores, estudiantes y padres de familia, metas

claras, por medio de la planificación y comunicación efectiva, en coherencia con los valores y objetivos estratégicos institucionales; A más, orienta y focaliza el logro de los resultados y la influencia que sus acciones ejercen en tres áreas claves para la educación: orientación e impacto en la comunidad, logros educativos y efectividad de la gestión. (Uribe, 2007, s/p)

El colegio es un espacio educativo que ayuda a la formación de la personalidad estudiantil, y al conocer que el 50% de los encuestados percibe poco liderazgo en el directivo, estamos hablando de que los representantes no confía totalmente en lo que el directivo ofrece a los estudiantes respecto a la calidad educativa y humana.

Con el 4% también podemos observar que el directivo muestra liderazgo ante pocos padres de familia los cuales mencionan que evidencian bastante liderazgo de guía institucional par parte del directivo.

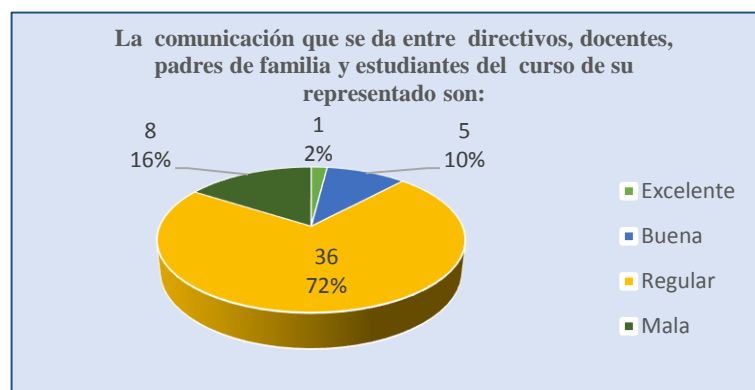
26. La comunicación que se da entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del curso de su representado son:

Cuadro 26

Indicador	f	%
Excelente	1	2
Buena	5	10
Regular	36	72
Mala	8	16
TOTAL	50	10

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 26



Análisis e Interpretación

La comunicación es de vital importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente y docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto. (Aguilar, Marielis, 2012, p. 25)

El 72% de los padres de familia, consideran que la comunicación que se da entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, es regular, en tanto que un 16%, manifiestan que es mala la comunicación que se da dentro de la institución; no así un 10% que consideran que si hay una buena comunicación y un porcentaje reducido del 1% manifiestan que la comunicación es excelente.

Como se puede evidenciar, existen criterios diversos en cuanto a la comunicación que se da dentro de la institución educativa, objeto de estudio; aspecto muy importante dentro del proceso educativo, donde como menciona Aguilar Marielis, La comunicación debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto.

27. Según su criterio, la organización y funcionamiento de la institución (Programación de actividades, orden, cumplimiento de normas, horarios, etc.).

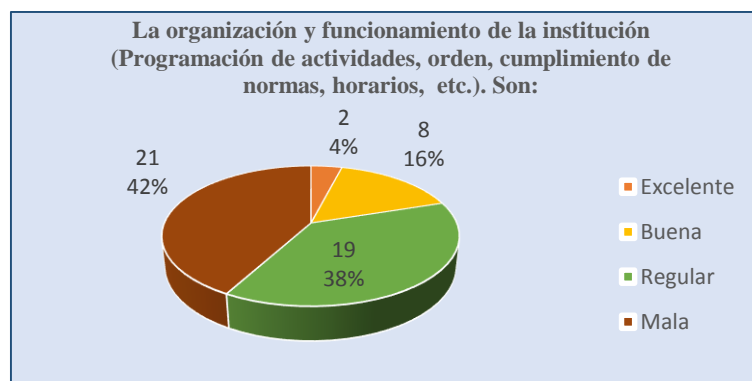
Son:

Cuadro 27

Indicador	f	%
Excelente	2	4
Buena	8	16
Regular	19	38
Mala	21	41
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 27



Análisis e Interpretación

La planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias, además implica la interacción de diversas dimensiones. Por ejemplo, desde el aspecto social, hay que tener en cuenta que la institución educativa forma parte de una sociedad y, como tal, los cambios que experimente serán trascendentales. (De conceptos 2015)

Desde el punto de vista del 42% de los encuestados el funcionamiento de la institución es Malo por tanto al contrastar esta pregunta con la anterior la falta de liderazgo en el directivo influye en que los estudiantes y representantes legales pues ellos no perciban un cumplimiento de normas, programaciones y horarios establecidos.

Por otro lado apoyada en el 4% de los encuestados que han percibido un funcionamiento adecuado de la institución se deduce que el funcionamiento de la Institución en ocasiones cumple con lo programada y posiblemente su incumplimiento sea por ser un Colegio Nocturno que no posee los espacios físicos requerido por un establecimiento.

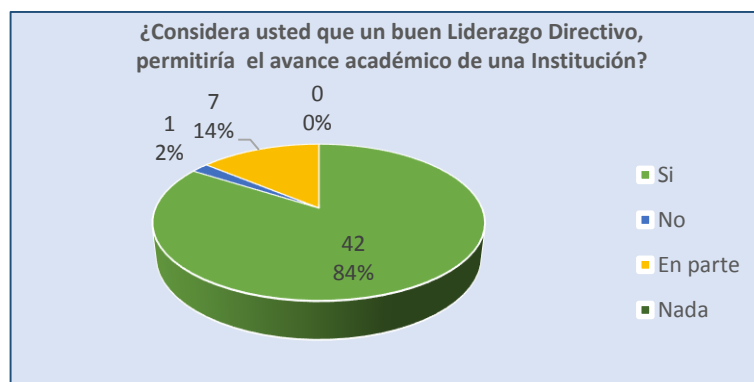
28. ¿Considera usted que un buen Liderazgo Directivo, permitiría el avance académico de una Institución?

Cuadro 28

Indicador	f	%
Si	42	84
No	1	2
En Parte	7	14
Nada	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: Encuestas aplicada a los padres de familia del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios
Elaborado por: Lic. Maira Beatriz Maza Herrera

Gráfico 28



Análisis e interpretación

El liderazgo del Directivo inspira, promueve la excelencia y la mejora educacional. Articula en conjunto, jefes de áreas, profesores, estudiantes y padres de familia, metas claras, por medio de la planificación y comunicación efectiva, en coherencia con los valores y objetivos estratégicos institucionales; A más, orienta y focaliza el logro de los resultados y la influencia que sus acciones ejercen en tres áreas claves para la educación: orientación e impacto en la comunidad, logros educativos y efectividad de la gestión. (Uribe, 2007, s/p)

El 84% piensa que un buen liderazgo directivo permitiría un buen funcionamiento de la institución, elevando la capacidad estudiantil y el talento humano de los mismos, dando de esta forma una mayor seguridad a los padres sobre los beneficios del establecimiento.

Por otro lado el 2% considera que no hay relación entre el liderazgo del directivo y el funcionamiento de la institución, demostrando el desconocimiento que poseen sobre liderazgo, pues un buen líder llega a su grupo a alcanzar grandes metas.

- **Análisis de la entrevista aplicada a la Rectora**

La Institución educativa objeto de estudio dispone solo de una rectora como máxima autoridad, por ser una institución que de acuerdo a los reglamentos de ley dados por el ministerio de educación donde establece que instituciones educativas con un número menor de 500 estudiantes solo dispondrán de rectora, la misma que asumirá funciones de vicerrectora e inspectora general, esto sumado a otros limitantes, a decir de la rectora, no han contribuido para una buena gestión y una mejora educativa en la institución que representa.

Así mismo, hace prever la escasa preparación como autoridad, pues sostiene que tuvo que asumir esta función de forma inesperada e involuntaria, como rectora encargada y que hasta la actualidad, según manifiesta ha presentado constantes solicitudes de renuncia realizadas ante el distrito de Educación de Loja, sin contar con una respuesta favorable, pues considera que realmente es una limitante, ya que muchas de las veces no está muy relacionada con sus funciones, y esto se evidencia al comparar los resultados emitidos en las encuestas aplicadas a los demás entes de la institución, pues a decir de la misma rectora no se considera una líder directiva, dificultando la colaboración por parte de los Docentes, y que a esto se suma también la inadecuada aplicación de las leyes; además considera que es urgente una capacitación permanente a la autoridad así como también para los docentes de la institución.

Pero cuando se le cuestiona sobre la gestión para que exista una capacitación docente, manifiesta que no se da este tipo de gestión pues los docentes por sus propios medios buscan esa actualización más no por gestión institucional.

Por tanto ante las preguntas aplicadas en la guía de entrevista se puede percibir que la inestabilidad de la autoridad en la institución se debe a la escasa preparación profesional, poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, estas son las características de un mal dirigente volviéndose intrascendentes ante los demás, provocando incertidumbre y desorganización de todo el personal.

Resultados de validación del pre-test y post-test

Para determinar la efectividad de la propuesta y validar los resultados obtenidos en el Pre-Test y Post Test se aplicó un estudio estadístico utilizando la media aritmética en base a los resultados obtenidos por los docentes.

TABLA DE VALORES

<i>Nro.</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>
1	5,66	8
2	5,33	8,66
3	5,33	8
4	5,66	8
5	5,66	9
6	5,66	8,66
7	6	8
8	6	8,66
9	6,66	8
10	6	8,33
11	6,66	8,33
12	6,66	8,33
13	6	8,33
14	6,33	8,33
TOTAL	$\Sigma x=83,61$	$\Sigma y=116,63$

X= Valores obtenidos en el Pre-Test

Y= Valores obtenidos en el Post Test

• Cálculo de la Media Aritmética

$$\bar{X} = \frac{X_1+X_2+X_3+\dots+X_n}{N}$$

$$\bar{Y} = \frac{Y_1+Y_2+Y_3+\dots+Y_n}{N}$$

$$\bar{X} = \frac{83,61}{14}$$

$$\bar{Y} = \frac{116,63}{14}$$

$$\bar{X} = 5,97$$

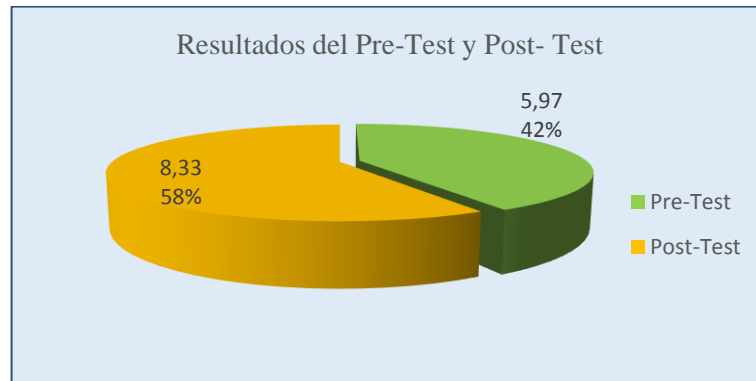
$$\bar{Y} = 8,33$$

$$\text{DIFERENCIA} = \bar{Y} - \bar{X}$$

$$= 8,33 - 5,97$$

$$= 2,36$$

Grafico N. 29



Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de las puntuaciones efectuadas a los cuestionario aplicado a los docentes para el Pre-Test y el Post-Test y los cálculos realizados a través de la media aritmética se puede evidenciar que existe una diferencia de 2,36 puntos, por lo que se puede deducir que los talleres donde se presentó el modelo enfocado en la gestión por resultados y los estándares de desempeño profesional directivo dieron resultados positivos. Aunque cabe destacar que al ser una propuesta a aplicarse posteriormente los resultados de la misma no se percibirán de forma inmediata, pues este modelo implica desarrollar una serie de capacidades, actitudes y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento. Por tanto, es preciso considerar un cambio de los valores en la cultura educativa: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo la colaboración de todos los estamento y esto se alcanzará a medida que transcurra el tiempo, pero cabe indicar que la reacción de los docentes y del directivo ante la temática fue acogedora, pues son conscientes de una aptitud de cambio.

Objetivo 1. Comprender mediante un despliegue teórico la gestión educativa por resultados.

Para poder cumplir este objetivo se procedió a la revisión de literatura, misma que sirvió como fundamento teórico científico, para la elaboración del trabajo investigativo el mismo que está enfocado en el Modelo Osar, propuesto por Rafael Echeverría. Así mismo, se tomó como referencia los estándares de desempeño profesional directivo, dados por el Ministerio de Educación del Ecuador, los mismos constituyen el ámbito de acción o área de desarrollo de directivos pues son descripciones de los logros esperados por parte de los diferentes actores del sistema educativo. Constituyéndose en orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

Objetivo 2. Diagnosticar las dificultades, deficiencias, y necesidades que se presentan en la gestión educativa por resultados.

El diagnóstico realizado mediante la correlación de los referentes teóricos y metodológicos efectuados en la investigación se analizó las dificultades y falencias dentro de la institución educativa, objeto de estudio. Y esto se evidenció en los resultados obtenidos, los mismos que hacen prever que la Rectora no demuestra en su gestión una sólida formación profesional, pues no enmarca su labor directiva en los estándares de desempeño profesional directivo, propuestos por el Ministerio de Educación.

Y esto, a decir de la investigadora surge porque aún existe la arbitrariedad entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión; donde la gestión autoritaria está asociada solo a disponer órdenes y que las mismas sean cumplidas, en tanto que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos. Se está consciente que el directivo es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Pero esto no se podrá lograr si no cuenta con la ayuda y colaboración de los demás entes que integran la institución, para ello debe mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes, que delegue, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, que se busque

mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos.

En congruencia, para reparar la dificultad dentro de la gestión lo que se busca es romper con aquellos paradigmas y enfocarse en los resultados a corto y largo plazo, pero poniendo énfasis en los recursos humanos disponibles, en el liderazgo compartido, en el desarrollo de capacidades, en una gestión compartida con objetivos claros para el logro de resultados.

Objetivo 3. Diseñar y planificar un modelo de desempeño profesional directivo con la misión de optimizar la gestión educativa por resultados.

El propósito de este objetivo fue contribuir con la propuesta de un modelo que coadyuve al directivo a enmarcar su accionar profesional en los estándares de desempeño profesional directivo, y lograr una mejora institucional.

Por tanto, el Modelo propuesto se ha conformado tomando como referencia el Modelo OSAR de Rafael Echeverría, las siglas del nombre describe sus componentes: Observador, Sistema, Acción y Resultados y en base al contexto del sistema educativo nacional de acuerdo a las dimensiones y estándares propuestas por el Ministerio de Educación, con el fin de apoyar a la gestión directiva del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, dimensiones y estándares que hacen aducción a la toma de decisiones fortalecidas, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos, una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.

Objetivo 4. Aplicar el modelo de desempeño profesional en la perspectiva de optimizar la gestión educativa por resultados.

Para contribuir y dar relevancia al modelo propuesto se procedió a elaborar talleres de capacitación enfocados en las dimensiones y estándares del desempeño profesional directivo, dirigidos tanto al directivo como a la planta docente del colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, cuya temáticas se enmarcaron en la socialización, análisis e interpretación de sus contenidos, los mismos que contribuirán a mejorar en el estilo de observadores que somos, así como también en

las acciones que realicemos enmarcados en los estándares de desempeño profesional directivo para la obtención de una gestión educativo por resultados.

Objetivo 5. Valorar la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo como potenciador de la gestión educativa por resultados.

Se puede observar que la política educativa en el Ecuador se enfoca a establecer estándares de calidad, entre ellos, estándares de desempeño profesional que permiten la articulación y la formación de redes de aprendizaje entre las diferentes estructuras con impacto directo en las formas de hacer de las diferentes instancias.

Los elementos que contiene el modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión por resultados se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a los planes de intervención para la mejora por parte del directivo y a la vez brinde insumos para establecer nuevas líneas de acción. Nunca serán todos los elementos que se requieren para asegurar los resultados, pero tal vez sean los suficientes para iniciar un proceso de intervención, y definitivamente no son los únicos que se pueden considerar, pues los resultados dependen de otros factores asociados a la forma de intervenir la realidad que se vive en cada institución, como el contexto mismo, las necesidades sociales y familiares, las condiciones de infraestructura, el compromiso y la actitud de los actores educativos, entre otros.

Por lo que respecta a los estándares planteados en este modelo como principios filosóficos hacia la calidad educativa, éste no se circunscribe a un tiempo o alcance determinados pero sí se perfila como una política educativa institucional. En su conjunto este modelo constituye una alternativa para construir nociones orientadoras para encauzar procesos de transformación y promover la conciencia sobre el cambio, su sentido y las formas de lograrlo para obtener mejores resultados.

Finalmente, el modelo de desempeño profesional directivo permite identificar, documentar, analizar y sistematizar las buenas prácticas directivas, para ser compartidas y dialogadas entre pares y agentes educativos. Por lo que puedo aseverar que se han cumplido con toda lógica y rigor los objetivos planteados para el presente trabajo investigativo.

h. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos luego de realizar la investigación sobre el desempeño profesional directivo en el colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- En la institución investigada existe una permanente inestabilidad de la primera autoridad, quienes consideran que se debe a la escasa preparación profesional directiva. Dificultando administrar, orientar y organizar los procesos pedagógicos con eficacia.
- No se evidencia un liderazgo por parte de la rectora; en consecuencia se requiere un liderazgo eficaz para poder conducir los procesos de la gestión educativa hacia un modelo de gestión enfocada en resultados; donde se planten nuevas metas, se generen nuevas realidades, con toma de decisiones en equipo creando un sentido de pertenencia en los docentes, y la vez que se les brinde oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- Tanto el directivo y los demás integrantes de la institución no tienen claros los elementos organizativos que identifica a la institución educativa ni su propuesta pedagógica; en consecuencia se evidencia que la organización escolar existente no es funcional, dificultando el desenvolvimiento de todos los entes educativos institucionales.
- No se evidencia un clima organizacional y laboral adecuado, evitando que se promueva una cooperación por parte de los docentes existiendo una poca participación en la toma de decisiones, percibiéndose frecuente desinterés en las actividades programadas por el directivo pues se evidencia un autoritarismo y falta de comunicación impidiendo un buen desempeño laboral.
- Existe despreocupación por parte del directivo para fomentar y promover la capacitación docentes que permitan mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje.

i. RECOMENDACIONES

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, buen clima laboral entre otros. Por tanto, las recomendaciones están enfocadas en estos sentidos:

- Que el directivo lidere los procesos de elaboración y revisión del PEI, definiendo las metas que guiarán el desarrollo institucional, con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa. Promoviendo un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo. Delegando tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.
- Establecer canales de Comunicación generando un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. Y se haga necesario su democratización a través de estilos de dirección y comunicación más abiertos, flexibles y participativos, que permitan mayor autonomía y responsabilidad personal de los sujetos que intervienen
- Ejercer un liderazgo efectivo con propósito, estando conscientes que las acciones tienen impacto en los resultados educativos, por lo que es necesario que identifiquen sus talentos y habilidades, metas y compromisos, a fin de ser promotores de cambio en su comunidad y esto brinde la posibilidad de elevar la calidad y productividad en los procesos pedagógicos de la institución.
- Buscar mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Aplicar y fomentar el modelo de desempeño profesional directivo enfocados en los resultados y en los estándares de desempeño profesional, posteriormente socializar a nivel Directivo y docentes los resultados obtenidos de la propuestas presentada en el presente trabajo de investigación.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Almedia, A. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Guía didáctica. UTPL.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2014). *Gestión de proyectos educativos : lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo Editorial.
- ARYARZA, R.; FALCA, L. (2010) *Mediación Educativa*. Primeros Pasos en el Uruguay.
- Bolívar, C. (2007). El coaching Escencial. *Coaching /Formación / Liderazgo.*, Capital Humano, n° 213, pág. 84.
- Bolívar, C. (2007). El Coaching Esencial. *Capital Humano Nro. 123*, (pág. 84). Barcelona.
- Calderon, C. (16 de agosto de 2012). *SlideShares*. Obtenido de <http://adryvirtual77.blogspot.com>
- Cano Castrillón, C. P. (28 de 01 de 2008). *Estrategia vs Resultados*. Obtenido de [degerencia.com: ttp://www.degerencia.com/articulo/estrategia_vs_resultados](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_vs_resultados)
- Candelo R., C., Ortiz R., G., & Unger, B. (2003). *HACER TALLERES*. Cali-Caliolombia: Grafiq Editores.
- Chiavenato, I. (2008). Mexico: 3era.Edición.
- Chiavenato, I. (2009). México: Mc.Graw Hill.
- Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. (2011). México: Pearson.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Editorial Dolmen.
- Echeverria, R. (2007). *Por la sendas del pensar ontológico*. Santiago de Chile: JC zaes editor.
- Echeverría, R. (2012). *El Observador y su mundo*. México : JC Sáez.
- Echeverria, R. (2012). *Escrito sobre Aprendizaje: Recopilación*. . Santiago de Chile: JC Sáez.
- Echeverria, R. (2012). *Escritos Sobre Aprendizaje: Recopilación*. Santiago de Chile: JC Sáez.
- Franceschi, A. (2007). *Modelo de Planificación Estratégica Escolar: el Plan de Desarrollo de la Escuela Básica Nacional Guayana* . La Habana: EBNG.

- García, S. (2009). *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de Gestión de la calidad: caso un órgano interno de control paraestatal*. México: Universidad Veracruzana.
- Gereda, M., & Zarama, R. (2005). *Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional de segundo orden*. Bogotá, Colombia.
- Hernández, J. G. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iacoviello, M. (2007). *Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión de resultados*. Buenos Aires-Argentina.
- Jure, C. A. (2010). Preparación de un taller. Bogotá-Colombia.
- Karina, R. (2015). *Concepto de Liderazgo Directivo*. Lima.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: MacGraw-Hill.
- Makón, M. P. (2000). *Modelo de Gestión por Resultados*. República Dominicana: SIDEPRO S.A.
- Ministerio Coordinador de conocimiento y Talento Humano. (11 de Diciembre de 2012). Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-que-son-los-estandares-de-calidad-educativa/>
- MINISTERIO DE EDUCACION. (2007). • *Proyecto Institucional. Serie Pedagógica No. 5 Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional*. Quito: (Dinamep).
- Munch Galindo, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.
- Ospina Bozzi, S. (2006). *Monitoreo y evaluación para la gestión por resultados*. Montevideo-Uruguay.
- PNUD. (2009). Seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. *Manual de planificación,*.

- PNUD. (2009)). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*,.
- Preschern , P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*:. América Latina y el Caribe.
- Rodríguez, E., & Díaz, P. (2011). *Modelo Educativo Pedagógico*. Tunja: USTA.
- Rojas, F. H. (2013). *Gestión por Resultados en Latinoamérica: Avances y desafíos pendientes*. San Salvador .
- Sánchez, R. (2010). *Gestión académica: fundamentación*. Argentina: Minerva.
- SOLER PUJALS, P.: "*La investigación motivacional en marketing y publicidad*". Ed. Deusto, S.A. Bilbao, 1.990.
- Torres V., Benitez D., Rodríguez L., Lizazo D., Herrera M., & Alvarez, A. (2006). *Metodología para la medición del impacto de la Tecnología*. La Abana-Cuba.
- UNESCO. (2006). *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo*. . Madrid.
- Uribe , M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar*. Chile: Gestión Escolar de Fundación.
- Uribe, M , & Celis, M . (2007). "Evaluación del Desempeño Docente" . *Congreso Internacional Evaluación Docente*. Universidad de la Frontera.
- UNESCO. (2006). *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo*. . Madrid
- Uribe, M , & Celis, M . (2007). *Evaluación del Desempeño Docente*. Congreso Internacional Evaluación Docente. Universidad de la Frontera.
- Uribe , M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar*. Chile: Gestión Escolar de Fundación.
- ZABALZA, M. (1993). "*Medios, mediación y comunicación didáctica en la etapa de Preescolar y ciclo Básico de la EGB*". PLANTEAMIENTO DIDÁCTICO (Temas 2 y 17)

WEBGRAFÍA

- El Pretest. BuenasTareas.com. Recuperado 05, de mayo 2015, de:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Pretest/4509470.html>
- Rojas, J. (2010). Clima institucional. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de
<http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>
- <http://adryvirtual77.blogspot.com> Consuelo Calderón, Agosto 2012.
- (Aguilar, Marielis, 2012). Comunicación Efectiva. Recuperado el 4 de abril de 2015 de:
<http://comunicacionefectivaeltocuyo.blogspot.com/2012/07/importancia-de-la-comunicacion-en-las.html>
- <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>
- Ministerio Cordinador de conocimiento y Talento Humano. (11 de Diciembre de 2012). Recuperado el 10 de mayo, de 2015 de
<http://www.conocimiento.gob.ec>
- MINED. Ministerio de Educación. El Salvador. Dirección escolar efectiva (2008). Recuperada el 8 de mayo de 2015 de:
https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/direccion-escolar-efectiva_0_.pdf
- MOLINA DE COLMENARES, Nora; PEREZ DE MALDONADO, Isabel. El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. Paradigma, Maracay, v. 27, n. 2, dic. 2006. Disponible en
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101122512006000200010&lng=es&nrm=iso. Recuperado el 05 mayo. 2015
- https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/direccion-escolar-efectiva_0_.pdf
- CHIRINOS MOLERO, Nuris; PADRON ANEZ, Elizabeth. La eficiencia docente en la práctica educativa. Revista de Ciencias Sociales, Marcaibo, v. 16, n. 3, sept. 2010. Disponible en:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300009&lng=es&nrm=iso. Recuperado el: 05 de mayo de 2015.
- Echeverria, R. (16 de 08 de 2013). Coaching Ontologico. Chile. Obtenido de
<http://sobrecoachingontologico.blogspot.com/2013/08/aprendizaje-transformacional-distincion.html>

k. ANEXOS

Anexo 1. PROYECTO DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Área de la Educación, el Arte y la Comunicación

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**

TEMA:

MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO
PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR
RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL
RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS,
CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO
2014-2015.

Proyecto de Investigación, previo a
la obtención del grado de Magister en
Administración Educativa

AUTORA:

Maira Beatriz Maza Herrera

Loja -Ecuador

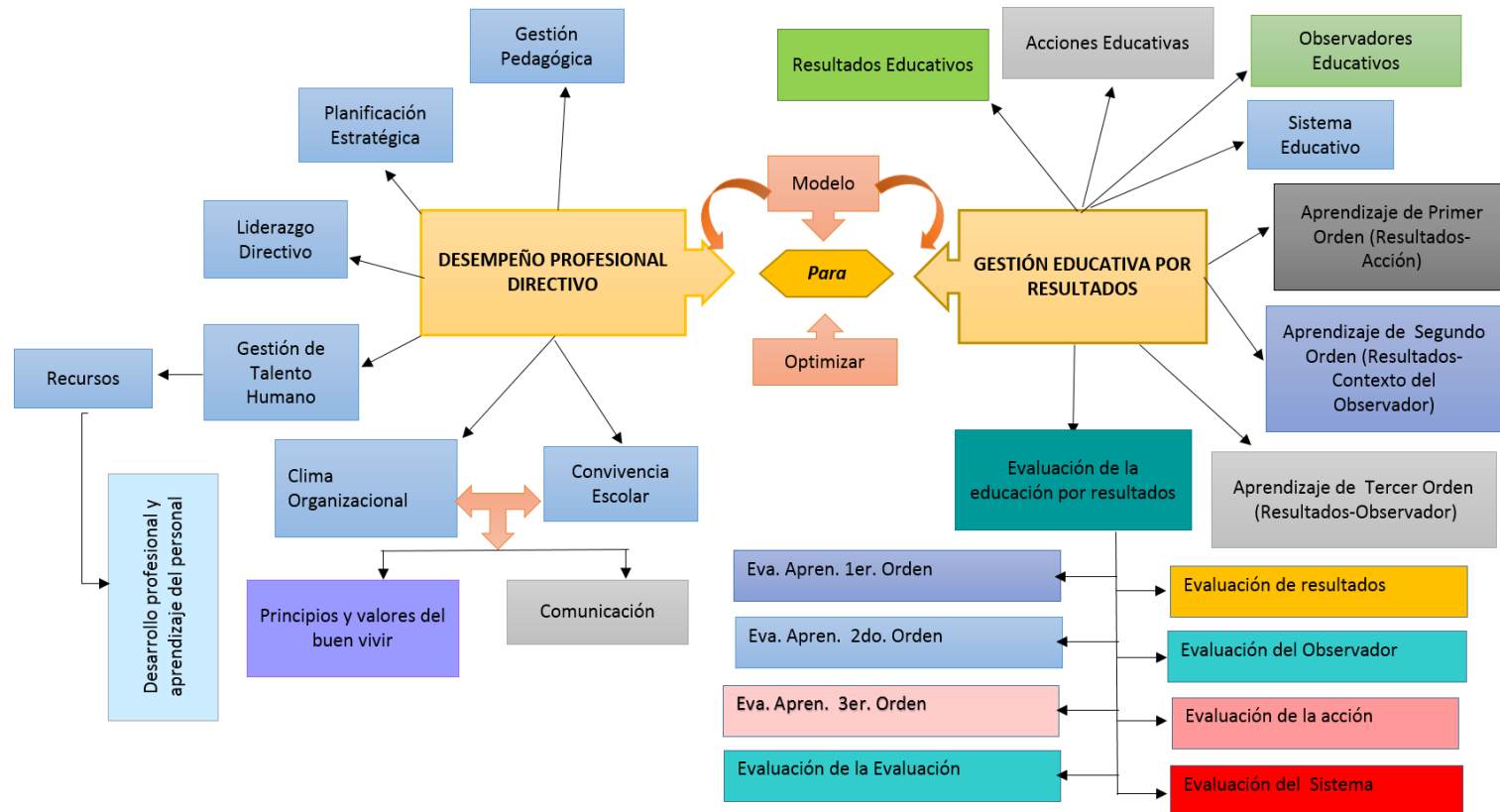
2014-2015

a. TEMA

MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.

b. PROBLEMÁTICA

- Mapa mental de la realidad temática.



- **Delimitación de la Realidad temática**

- **Temporal**

La presente investigación se desarrollará en el periodo académico septiembre 2014 - julio 2015.

- **Institucional**

La investigación se desarrollará en la prestigiosa institución educativa “Rafael Rodríguez Palacios”, que se encuentra ubicada en el sector céntrico de la Parroquia Malacatos, cantón y provincia de Loja.

- **Beneficiarios**

Los beneficiarios de esta investigación serán los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia así como la misma comunidad, ya que, permitirá contribuir al diseño y aplicación de un modelo de desempeño profesional directivo basado en los enfoques de la gestión educativa por resultados, mejorando el desarrollo humano y sistémico, como base para elevar los niveles de calidad educativa en la institución.

- **Situación de la realidad temática**

Para quienes estamos inmersos en el ámbito de la educación, sabemos que la base fundamental e indispensable para el desarrollo de la humanidad, es una buena formación. Por consiguiente, en la actualidad se convierte en un desafío conocer en forma sistematizada el rol que debe cumplir un directivo y un docente, para lograr cambios sustanciales en el Centro Educativo.

Desde esta perspectiva, se considera que el desempeño profesional directivo o la gestión directiva de una institución es el área que encabeza a la misma; en ella se planean las actividades más importantes, se establecen los objetivos, se determinan las estrategias adecuadas y la toma de decisiones que conduzcan a resultados exitosos.

Bajo este contexto, es importante conocer la realidad situacional del Colegio de bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, ubicada en la parroquia Malacatos, la misma que ha venido laborando desde hace más de 30 años, y que gracias a la tesonera gestión emprendida por los moradores, se consiguió la creación de la misma, mediante Acuerdo N° 022641, del Ministerio de Educación y Cultura; el 10 de diciembre de

1980, comenzando a laborar desde el 5 de marzo de 1981, en el local de la Escuela “V́ctor Mercante”, por no disponer de infraestructura propia.

Gracias a la gesti3n emprendida por las autoridades del establecimiento y con el apoyo de la comunidad, se consigui3 el edificio que ser’a destinado para el desarrollo y desenvolvimiento de las actividades acad3micas y administrativas del Colegio Nocturno Rafael Rodr’guez Palacios.

Posteriormente, en raz3n del deterioro del edificio, en el a’o 2005, se realizaron las debidas gestiones para la reconstrucci3n y ampliaci3n del mismo, pese a ello, en la actualidad la infraestructura que posee el establecimiento es insuficiente para acoger la gran demanda estudiantil; esto dentro de otras falencias de car3cter f’sico que se pueden numerar, como por ejemplo, no se cuenta con laboratorios de Qu’mica y F’sica, donde los estudiantes puedan realizar sus pr3cticas educativas, ni se dispone de una biblioteca adecuada, con ejemplares bibliogr3ficos actualizados, as’ mismo, las aulas destinadas a la formaci3n de los estudiantes no cumplen con las condiciones necesarias, pues est3n expuestas a distractores como el ruido, insuficiente ventilaci3n e iluminaci3n, etc., tomando en cuenta que es un colegio nocturno, ubicado en una zona tropical caliente como es Malacatos. Cabe indicar que uno de los grandes objetivos alcanzados en la instituci3n es el haber gestionado y logrado la asignaci3n de una partida presupuestaria para la asignatura de Inform3tica y la creaci3n del laboratorio de c3mputo, esto en el a’o 2007.

Actualmente, y dentro del 3mbito pedag3gico, una de las falencias del establecimiento es que, aunque dispone de un PEI, algunos elementos est3n desactualizados y en otros casos no han sido socializados correctamente, por consiguiente, solo han quedado reducidos a meros formalismos, permaneciendo archivados bajo el escritorio; pues, se considera que el PEI debe ser conocido y legitimado por la comunidad educativa, de lo contrario no opera.

Por ello, la importancia de destacar la funci3n de un directivo, pues debe ser quien guie y coordine los diferentes aspectos de la comunidad educativa para obtener resultados en bien de la sociedad; as’ mismo, un directivo debe actuar con un alto grado de responsabilidad, que se debe mostrar atento a sus deberes, cuidadoso con sus

obligaciones, esforzado y organizado en su trabajo, reflexivo frente a sus logros, fracasos y dificultades llevando siempre una buena comunicación con toda la comunidad educativa, de ahí la importancia del desarrollo de las competencias de directivos que está también relacionado con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de las instituciones educativas, debido a que una dirección eficiente sólo se tendrá cuando se conforme un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales. De no ser así el entorno de la dirección se vuelve compleja.

Pero lamentablemente, y según los primeros sondeos, se evidencia un claro malestar, principalmente por parte de los docentes quienes en un 85% manifiestan que no hay un liderazgo compartido, que más bien se da un estilo de gestión autocrático por parte del directivo, donde solo da órdenes y los demás tienen que obedecer, no existe una buena comunicación entre los actores educativos obstaculizando que se dé un buen clima institucional, una planificación estratégica en conjunto, poco compromiso con el progreso del talento humano y obtención de recursos; impidiendo que el proceso educativo se lleve en armonía.

En tanto que los estudiantes, en un gran porcentaje consideran que no cuentan con el suficiente espacio físico para realizar sus actividades educativas, y, consideran que existe poca comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

En una entrevista realizada a la docente rectora encargada de la parte administrativa de la institución educativa, manifiesta que como rectora se ve obligada a cumplir y hacer cumplir lo estipulado en los reglamentos emitidos por el Ministerio de Educación, por motivo de que están siendo siempre monitoreados y controladas sus competencias, que ya la situación actual no permite realizar actividades que no estén estipuladas en la LOIE (LEY ORGANICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL) y por tanto están fuera del alcance de ellos como autoridades, que todas las instituciones educativas deben someterse a las medidas dictaminadas por entes superiores.

En vista de ello, se está plenamente consciente que la institución educativa requiere una buena gestión directiva y un compromiso compartido, un trabajo en equipo, que

aporte eficazmente a fortalecer la calidad educativa institucional, haciéndose necesario que tanto los directivos como docentes encaminen su accionar a fortalecer, gestionar y dinamizar todo el engranaje de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones estrategias, metodologías y procesos que coadyuven a la obtención de buenos y mejores resultados.

Por consiguiente, de esta situación se deriva el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera el modelo de desempeño profesional directivo optimiza la gestión educativa por resultados, del colegio de bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, de la parroquia Malacatos, cantón y provincia de Loja. Período Académico 2014-2015?

c. JUSTIFICACIÓN

La investigación tiene gran importancia y se justifica por considerarse que el desempeño profesional directivo o bien la gestión directiva ejerce un papel preponderante en el desarrollo educativo y requiere de una profesionalización; en tal virtud, se considera que la figura del directivo debe tener un perfil académico – profesional en el área educativa, con habilidades, destrezas, y liderazgo, pero sobre todo, capacitado en los ámbitos de gestión administrativa y pedagógica, de una política educativa de avanzada para que el proceso sea acorde a las exigencias actuales, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad mediante la excelencia académica; todo lo cual condiciona su importancia.

Por lo tanto, este trabajo de investigación, busca dar respuesta a los diferentes requerimientos que demanda la gestión directiva, como son la planificación estratégica, la gestión pedagógica, la gestión de talento humano y recursos, el clima organizacional, convivencia escolar; y definir los estándares del modelo del desempeño profesional directivo, para optimizar la gestión educativa por resultados en el Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios.

Relativamente, este trabajo se justifica por ser la Universidad Nacional de Loja una de las pioneras en contribuir en estos proceso investigativos para dar soluciones de cambio en lo que a Educación se refiere; desde este punto de vista, se aportará con propuestas sobre el tema, pues, ya que muchos hallazgos de investigación, demuestran que tiene un papel central en la transformación e innovación de los centros educativos.

Como egresada del Programa de Maestría en Administración Educativa, y por ser un anhelo personal, como integrante de la planta docente de la institución objeto de estudio, recalando que se cuenta con la capacitación, la colaboración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, así como también, con los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación, la misma que posteriormente permitirá profundizar en nuestra formación, y finalmente contribuirá para la obtención del grado y título en la Maestría en Educación Administrativa, por lo que se vuelve factible y se justifica plenamente.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar y aplicar un modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados, en el colegio de bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, de la Parroquia Malacatos, del Cantón y Provincia de Loja. Período Académico 2014-2015.

Objetivos específicos

- Comprender mediante un despliegue teórico la gestión educativa por resultados.
- Diagnosticar las dificultades, deficiencias, y necesidades que se presentan en la gestión educativa por resultados.
- Diseñar y planificar un modelo de desempeño profesional directivo con la misión de optimizar la gestión educativa por resultados.
- Aplicar el modelo de desempeño profesional en la perspectiva de optimizar la gestión educativa por resultados.
- Valorar la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo como potenciador de la gestión educativa por resultados

e. MARCO TEÓRICO

1. Gestión educativa por resultados

- 1.1. Acciones Educativas
- 1.2. Observadores Educativos
- 1.3. Sistema Educativo
- 1.4. El Aprendizaje
 - 1.4.1. Aprendizaje de primer orden (Resultados –Acción)
 - 1.4.2. Aprendizajes de segundo orden (resultados – contexto del Observador)
 - 1.4.3. Aprendizaje de tercer orden o transformacional (resultados-observador)
- 1.5. Evaluación de la educación por resultados
 - 1.5.1. Evaluación de resultados
 - 1.5.2. Evaluación de la acción

2. Dificultades que se presentan en la gestión educativa por resultados

- 2.1. Dificultades en el campo de los resultados
- 2.2. Dificultades en campo de los aprendizajes de primero, segundo y tercer orden
- 2.3. Dificultades del sistema
- 2.4. Dificultades en la evaluación

3. Modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados.

- 3.1. Áreas del desempeño profesional directivo
 - 3.1.1. Planificación Estratégica
 - 3.1.2. Gestión Pedagógica
 - 3.1.3. El Liderazgo Directivo
 - 3.1.4. Gestión del Talento Humano y Recursos
 - 3.1.5. Clima Organizacional y Convivencia Escolar
 - 3.1.5.1. Convivencia Escolar

4. Estrategia de aplicación del modelo de desempeño profesional directivo

- 4.1. Definición de "taller"
- 4.2. Planificación antes del taller

4.3. Proceso de los talleres

4.3.1. Fase Inicial

4.3.2. Fase Central

4.3.3. Fase Final

4.4. Elementos en la elaboración del taller

5. Valorar la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo.

5.1. Medición de la efectividad

1. Gestión educativa por resultados

La gestión educativa por resultados, es un enfoque de la administración pública que centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos -humanos, pedagógicos, didácticos, financieros y tecnológicos sean estos internos o externos, e incorporarlos en un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia, y la rendición de cuentas en la obtención de resultados. (Braun, M. 2007).

Una gestión de calidad implica diseñar y proponer indicadores que permitan afianzar los procesos de evaluación por resultados, para lograr el perfeccionamiento y mejora continua de la Institución Educativa. Es una preocupación constante observar que en la realidad existe instituciones de formación pedagógica que a pesar de los cambios e innovaciones del sistema de evaluación no se aplica de manera objetiva los procesos de evaluación, poniendo en riesgo el desarrollo de las áreas del modelo de evaluación institucional, sin haber efectuado un análisis de fortalezas y debilidades, siendo necesario utilizar mecanismos de sensibilización sobre la participación de los actores.

Por tanto, la gestión educativa por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

Así mismo, se distingue de las formas tradicionales de gestión por normas y procedimientos, en la preponderancia que asigna a la relación impactos - resultados - productos - recursos; proceso cuya centralidad permite incorporar la actitud, la reflexión y la planificación estratégica de la organización.

Este modelo de gestión por resultados, denominada también administración por objetos, fue divulgada como un método de planeación o gestión por Peter Drucker en

1954 en su libro *The practice of Management*, desde ese año ha suscitado abundantes discusiones, evaluaciones e investigaciones, pese a las diferencias de nombre, todos esos programas se parecen. No solo se utilizan en los negocios, sino que cada día más ampliamente se utilizan en las organizaciones no lucrativas como las instituciones educativas, de salud, religiosas y de gobierno. Pues se refiere a un conjunto formal o moderadamente formal de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosigue hasta llegar a la evaluación de su desempeño. El aspecto fundamental es que se trata de un proceso participativo, que incluye la intervención de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia de la institución. (Makón, 2000).

Este tipo de gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación.

- La planificación se centra en la definición y la clarificación de los objetivos y el alcance del proyecto e incluye: La definición de resultados realistas, ya sean productos (outputs, derivados de la realización de actividades o acciones y fruto del procesamiento de insumos) o efectos (outcomes, cambios en las condiciones de desarrollo en sentido más amplio):
- El monitoreo o seguimiento es una actividad interna y continua que sirve para obtener información que ayude a alcanzar los objetivos y a determinar qué medidas deben tomarse para asegurar el avance.
- Dentro de la evaluación, los criterios que se utilicen deben estar enmarcados en los resultados de todas las actividades y acciones ya realizadas. (Echeverría, R. 2012)]. Aparte de incorporar las etapas de planificación, monitoreo y evaluación en la gestión de proyectos, la gestión por Resultados es una estrategia más amplia que incluye medidas para instalar una “cultura de resultados”, entre ellas:
- Compromiso de la dirección. Esto ayuda a institucionalizar la eficacia del sistema en su conjunto.
- Solicitud informada del avance sobre los resultados. Una cultura de resultados se ve fortalecida si se pide de forma sistemática información sobre los resultados en el

contexto de la planificación, la ejecución y la revisión del contexto para convertirse, en última instancia, en parte integral de la gestión.

- Sistemas de organización, prácticas y procedimientos de apoyo. Ofrecer incentivos adecuados y premiar la buena gestión de los resultados (por ejemplo, mediante auto-evaluaciones, asumiendo riesgos informados o compartiendo información sobre los resultados) contribuye a fomentar una cultura de resultados.

La Gestión Educativa basada en resultados es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas. (PNUD, Seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, 2009)

La Gestión Educativa basada en resultados es la definición de los resultados esperados realistas, que se basan en análisis apropiados. Es la identificación precisa de los beneficiarios de los proyectos y es la preparación de proyectos que responden a las necesidades de dichos beneficiarios. Tiene un seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz de los recursos con que se cuenta; pues, permite la identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos requeridos. Permite mejorar los conocimientos a partir de las lecciones aprendidas e integrando estas lecciones en los procesos de toma de decisiones.

Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto. Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, fortaleciendo el concepto del usuario. (Ospina Bozzi, 2006)

Como conclusión, se puede decir que la gestión educativa por resultados se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir y medir en un período establecido de tiempo. Este modelo de Gestión basada en Resultados añade valor a la capacitación en gestión de Proyectos y fortalece los mecanismos de ejecución del Ministerio de Educación y cualquier otra institución. Por esta razón, el mismo Gobierno está considerando la implementación de tal sistema como una segunda fase de la iniciativa de Desarrollo de Capacidades en Gestión de Proyectos. (Rojas F. H., 2013)

1.1. Resultados Educativos

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno. (Preschern , 2011)

Seguir los procedimientos apropiados y utilizar los recursos que han sido aprobados ayuda a garantizar que las personas puedan rendir cuentas tanto de los resultados obtenidos como de su comportamiento.

La capacidad de aprendizaje y de adaptación contribuye a la cultura de resultados que se construye a partir de la experiencia y la evaluación de resultados anteriores, tanto de los éxitos como de los fracasos. Proporcionar oportunidades de aprendizaje, tratar los errores como oportunidades de aprendizaje y concentrarse en las buenas prácticas no sólo ayuda a mejorar los resultados sino que también aumenta la capacidad para tomar mejores decisiones.

Para construir una cultura de resultados, es fundamental contar con la capacidad de articular y medir los resultados y con la capacidad para entender cómo se apoya y se mide la gestión por resultados. (Preschern , 2011).

Sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces

servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Sin duda, en educación hablar de resultados no es posible al margen de la evaluación del rendimiento escolar por ejemplo. Pero si analizamos los factores que pueden incidir en el rendimiento de un grupo de escolares, sin duda esta es una dimensión que no se explica solo a partir de la acción formativa en aula; en cierto modo, podríamos decir que son muchos los elementos que están asociados al rendimiento escolar de la población estudiantil en un determinado plantel educativo.

La calidad en la educación implica entender integralmente la función educativa y considerar así dimensiones como: el contexto, los recursos y los procesos relacionados con la actividad formadora. De modo que para el nivel directivo de un centro educativo, la gestión con base en resultados debe dar prioridad a los avances que se puedan lograr respecto a la forma de incidir positivamente y mejorar en cada una de estas dimensiones.

En otras palabras, visto desde un enfoque de calidad con “C” mayúscula, concentrarse en evaluar solamente los resultados académicos al final de cada período, si bien permite tener una referencia sobre lo ocurrido en una dimensión importante no es menos cierto que luego de esto tan solo se pueden proceder a analizar (o incluso especular) sobre las razones que posiblemente dieron lugar a tal resultado.

Pareciera entonces que la clave para los directivos de los centros educativos está en asegurar desde el diseño del plan anual de gestión, aquellas acciones centrales y complementarias a la función educativa de aula que permitirán crear o facilitar las condiciones requeridas de entorno o ambiente, recursos y procesos para el logro de los resultados parciales y finales a los cuales aspira la institución. Vale decir que una gestión guiada por estos principios contribuirá además con el establecimiento de una clara dirección, mayor iniciativa y el ejercicio de un mejor liderazgo por parte de quienes son responsables de dirigir la organización. De esta forma, el centro educativo será el reflejo del propósito y “modelaje” que sea capaz de transmitir su nivel directivo.

Una gestión de excelencia en las instituciones educativas se caracterizará principalmente por el apego al logro de resultados con relación a:

- La orientación y el nivel de la formación requerida por los educandos para continuar aprendiendo para toda la vida.
- El uso de los recursos en cantidad y calidad de acuerdo a lo planificado.
- El establecimiento de sinergias que ofrezcan mayores posibilidades de generar impactos positivos en su comunidad de referencia a corto, mediano y largo plazo.

1.2. Acciones Educativas

La acción según Elliot (1993) se entiende como una reflexión sobre las acciones humanas y las situaciones sociales vividas por el profesorado que busca ampliar la comprensión de los problemas propios del aula. Para Kemmis (1984) es una forma de indagación autorreflexiva realizada por los participantes dentro del espacio educativo (docentes, alumnado, dirección) con el fin de mejorar la racionalidad y la justicia de las propias prácticas sociales y educativas mediante comprender éstas así como el espacio social en donde se llevan a cabo. Latorre (2005) dice que la acción incluye una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema educativo. Es realizada por el profesorado dentro de sus propias aulas y tiene fines tales como: el desarrollo curricular, su autodesarrollo profesional, la mejora de los programas educativos, los sistemas de planificación o la política de desarrollo. Por lo tanto, la acción implica que el investigador tiene el compromiso de aprender algo nuevo que le permita un cambio tanto en el mundo mental como en el práctico.

La especificidad de la acción está en que necesariamente es una indagación que se realiza con el fin de transformar la acción en función de los descubrimientos emanados de la interpretación de los datos oriundos del espacio áulico y los cuales son interpretados desde el conocimiento teórico que posea el docente-investigador. Es por ello, que la investigación-acción es como dice Bassey en Latorre (2005) una indagación sistemática, crítica en donde la acción es producto de la reflexión de alguien comprometido que busca un propósito valioso.

Como puede observarse la acción es un método que tiene como finalidad mejorar la práctica de forma sistemática y garantizada gracias al descubrimiento que realiza el educador-científico. Este hecho implica un docente profesional, por lo tanto, es alguien interesado en conocer a profundidad el medio ambiente en el que desempeña su tarea educativa con el fin de ser reconocido como un enseñante competente, situación que denota capacidad para resolver problemas e innovar prácticas gracias a los conocimientos adquiridos por el proceso de investigación. Como podemos darnos cuenta, la acción de indagar en el espacio educativo se convierte en una herramienta que permitirá introducir cambios en la acción docente cuyo propósito sea buscar mejoras que impacten positivamente el desarrollo integral de las personas involucradas en los procesos educativos.

Por lo tanto, esta investigación permite hacer más eficaces las prácticas sociales al permitir a los investigadores tomar conciencia sobre la realidad y con ello desarrollar una praxis educativa en la cual el docente se libera mediante entender con mayor profundidad el entorno así como sus propósitos, prácticas rutinarias y creencias.

Consecuentemente, la gestión educativa basada en resultados implica una administración focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de trabajo. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Dirección y los demás entes operativos, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos. (Murillo, J. 2003).

Con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Dirección y demás entes operativos, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los Compromisos de Resultados de Gestión (CRG). En éstos se establece que la Dirección determine el desempeño esperado del personal a partir de la elaboración del Plan Estratégico de la institución, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria.

Los demás entes operativos, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que

existan indicadores de la gestión directiva en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos. (Banco Mundial 1997: World Development Report)

Existen factores que pueden condicionar nuestras acciones. Entre ellos hay algunos que llamaremos visibles, ya que son de fácil reconocimiento, y una vez que los identificamos podemos entender claramente la forma en que inciden en nuestro actuar.

Los condicionantes son:

- Predisposiciones biológicas
- Adquisición de Competencias
- Cambios en las tecnologías
- Los factores emocionales
- Nuestras Habitualidades

Predisposiciones biológicas

Se refiere a la facilidad natural con la que alguna gente puede, por ejemplo, tocar un instrumento musical, relacionarse con la matemática, practicar algún deporte, pintar o dibujar. Aquellas cosas en las que podemos decir que somos hábiles naturalmente. De la misma forma, existen ciertas disciplinas en las que pueden resultarnos más complicado llevarlas a cabo. Las predisposiciones biológicas condicionan tanto en forma positiva como negativa.

Adquisición de competencias

La forma más básica de aprendizaje es la imitación. Tomando como modelo aquellos que obtienen los resultados que deseamos obtener, indagamos sobre sus acciones e imitamos dichos comportamientos comparando los resultados obtenidos con los esperados. Lo queramos o no, el entorno nos va enseñando determinadas maneras de comportamiento y sanciona positiva o negativamente lo que hacemos en función de los resultados que somos o no capaces de generar.

Cambios en la tecnología: Las herramientas

Podemos lograr cambios en los resultados obtenidos utilizando nuevas tecnologías. Muchas veces su utilización requiere un cierto aprendizaje, pero el cambio en los resultados no se debe a las nuevas habilidades adquiridas sino al uso de la herramienta en sí. También puede suceder que existan modificaciones en la tecnología sin necesidad de adquirir nuevas competencias, pero el impacto en el resultado sea notable.

Los factores emocionales: La motivación

Cada vez que actuamos lo hacemos desde cierta emocionalidad. A través de ella obtendremos cierto nivel de resultados, mientras que en otra los resultados serán diferentes. Muchos se refieren a estos factores emocionales como el grado de motivación.

El factor motivacional en los deportes es muy evidente. Muchas veces no es necesario modificar las competencias ni las herramientas que utilizamos, sino los factores emocionales desde los cuales hacemos lo que hacemos.

Nuestras habitualidades

Más allá de las cosas que sepamos o no sepamos hacer, habitualmente recurrimos a ciertas formas de actuar que determinan una modalidad particular en la que nos comportamos. Esto es lo que llamamos habitualidades.

Existen al menos dos tipos de habitualidades: La elección de acciones similares para situaciones que consideramos equivalentes, y la forma en la que ejecutamos las acciones. Acciones idénticas podrían realizarse de diversas maneras, y estas influir en la obtención o no del resultado esperado.

1.3. Observadores Educativos

Las acciones que emprendemos suceden como respuesta al problema que interpretamos y debemos resolver. Dicho problema es interpretado desde nuestro punto de vista como observadores, pero este punto de vista no solo nos ofrece un panorama absolutamente personal, sino que también nos oculta porciones del problema ya que solo

lo estamos evaluando desde *nuestro* punto de vista. Pero no podemos observar donde estamos parados. Nos cuesta reconocernos como parte del todo.

Nuestra capacidad de acción depende del tipo de observador que somos, de la mirada que desplegamos sobre las cosas. Si el resultado que observamos se nos presenta como problemático o insatisfactorio, y nos enfrentamos a una dificultad para alterarlo, ello puede eventualmente resolverse si desplazamos, si modificamos nuestra mirada. Al cambiar el tipo de observador que somos, puede suceder que discurramos alternativas de acción que antes no veíamos y podamos resolver ahora lo que antes no podíamos. Puede suceder también que aquello que se nos presentaba como problemático deje de ser visto así, y logremos esta vez disolver (en oposición a resolver) el problema antes encarado.

El principio del observador es saber cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos, vivimos en mundos interpretativos. El principio de la acción; no sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, y lo hacemos; también somos de acuerdo a cómo actuamos; a acción genera ser. El principio del sistema, la acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en el que ella se desenvuelve; ello define su ámbito de acciones posibles. Sin embargo, dentro de ese ámbito, suele ser posible introducir transformaciones en ambas estructuras. Ellas generan la posibilidad de acciones que antes no eran posibles.

1.4. Sistema Educativo

Los seres humanos somos seres sociales. Nos es imposible separar nuestro carácter individual de nuestro carácter social dado que cada uno desarrolla su individualidad a partir de condiciones históricas y sociales que le tocó vivir.

Cada ser humano tiene su propia manera de actuar y generar resultados, los cuales son distintos a los que podría generar otro individuo. La manera como observamos, la forma como actuamos y, en consecuencia, los resultados que obtenemos en la vida, remiten tanto a los sistemas en los que hemos participado como a las posiciones que hemos ocupado en cada uno de ellos. (Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 2005)

De la comunidad a la que pertenecemos, de la familia en la que nacimos, del barrio donde crecimos y donde hicimos de ciertas amistades, de la escuela en la que nos formamos, de los amores que desarrollamos, de las organizaciones en las que trabajamos. Si estos sistemas hubiesen sido otros o si hubiésemos ocupado otras posiciones en cada uno de ellos, seríamos otro tipo de persona y muy probablemente observaríamos y actuaríamos de diferente manera, generando resultados distintos.

Todo esto implica que si deseamos producir cambios profundos y estables en nuestra forma de comportarnos, muchas veces no es suficiente incorporar nuevos repertorios de acción, o incluso producir cambios en el observador que somos, sino que a menudo es preciso modificar el o los sistemas a los que pertenecemos.

El cambio del observador resulta, muchas veces, insuficiente. Es preciso convertir a los nuevos observadores en líderes capaces de modificar los sistemas de los que forman parte. Llamamos líderes precisamente a quienes asumen el desafío de modificar los sistemas sociales a los que pertenecen.

No obstante nuestra capacidad para reconocer el efecto condicionante de los sistemas a los que pertenecemos sobre nuestro comportamiento es restringida. Los seres humanos no solemos desarrollar una mirada sistémica de manera espontánea.

Cuando miramos a nuestro alrededor, distinguimos eventos, secuencias de eventos, pudiendo además establecer algunas relaciones entre dos o más eventos. Sin embargo, tenemos dificultades para reconocer la amplia red de interrelaciones que mantienen entre sí los diversos elementos que nos rodean. Por lo general, es necesario que alguien nos introduzca en el desarrollo de una mirada sistémica.

1.5. El Aprendizaje

El paradigma de educación que hemos heredado, define el ‘aprendizaje’ como la resultante de un proceso de estímulo-respuesta, en el que tiene un papel preponderante el esfuerzo individual, el estímulo de los textos y la acción de transmisión del docente sobre el alumno. Es decir, la relación docente-alumno debe ser directa, personal, y permanente. (Echeverría R. , Escritos Sobre Aprendizaje: Recopilación, 2012)

Un sistema educativo orientado hacia las necesidades del siglo XXI debe entender el aprendizaje como el resultado de la construcción activa del sujeto sobre el objeto de aprendizaje. Supone un aprendiz activo, que desarrolla hipótesis propias acerca de cómo funciona el mundo, que deben ser puestas a prueba permanentemente. (Echeverría R. , Coaching Ontológico, 2013)

Supone la generación de operaciones mentales y procedimientos prácticos que permitan seguir aprendiendo solo, durante el tiempo de vida que está dentro del sistema educativo y también una vez que egresó del sistema educativo formal. Supone también que el maestro y el alumno exploran y aprenden juntos, pero que esta exploración y aprendizaje mutuo puede revestir diferentes formas, desde las más presenciales hasta las más remotas.

1.5.1. Aprendizaje de primer orden (Resultados –Acción)

Un primer tipo de aprendizaje que suele presentárenos como primera opción es aquel que llamamos aprendizaje de primer orden. Se trata de un tipo de aprendizaje en el que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados. Las preguntas que generalmente se requieren para evidencias este tipo de aprendizaje.

- ¿Qué debo hacer, qué no hice?
- ¿Qué debo dejar de hacer
- ¿Qué nuevas de acción debo incorporar?
- ¿Qué falta en mi actuar previo?, etc.

Se puede hacer muchas preguntas de este tipo. Todas ellas sin embargo, tienen un rasgo distintivo. Buscando siempre hacer alteraciones en la acción, esto es lo propio en el aprendizaje de primer orden, permitiendo cambiar las acciones, logrando una manera de hacer las cosas hasta obtener los resultados deseados. También puede presentarse como un cambio conveniente, temporal. Como por ejemplo: Estudiar solo para los exámenes.

1.5.2. Aprendizajes de segundo orden (resultados – contexto del Observador)

En este segundo tipo de aprendizaje, se sabe que el cambio del resultado que se desea va a requerir de un cambio de la acción. Pero se reconoce que las acciones remiten al

observador que somos y que mientras tal observador se mantenga, los cambios de acciones que son requeridos no se obtendrán. Se sabe que cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador que somos. Lo propio del aprendizaje de segundo orden, por tanto, es que conlleva un cambio del observador. La expectativa implícita es que al modificarse el observador, se disolverán aquellos límites que previamente afectan al casillero de la acción de acuerdo al modelo OSAR propuesto por Rafael Echeverría.

La relación del eje horizontal de este modelo, en el que están situados el Observador, la Acción y los Resultados, es una constante de toda modalidad de desempeño. Los resultados son producidos por las acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador que somos. Sin embargo tal como lo plantearíamos previamente, cada uno de los tres elementos que conforman este eje horizontal (observador, acción y resultado) suele estar afectado por el sistema al que los individuos pertenecen. (Gereda & Zarama , 2005)

1.5.3. Aprendizaje de tercer orden o transformacional (resultados-observador)

En este tipo de aprendizaje se centra la intervención en coaching de nivel o energético/esencial (Bolívar, El coaching Escencial, 2007). Más allá de la revisión y flexibilización de las propias creencias y modelos mentales que representa la transformación del aprendizaje de segundo orden, el aprendizaje de tercer orden representa un tercer bucle basado en la expansión de la conciencia, que genera y se retroalimenta del encuentro con la verdadera esencia del ser, con la unicidad desde la percepción de nuestro potencial y la integración de las dimensiones del hacer, del pensar y del sentir, según nuevos modelos más integradores y sistémicos del ser humano, como el de la inteligencia emocional.

El aprendizaje de tercer orden o epistemológico, es, por tanto, un aprendizaje que se inicia en la transformación pero que va más allá, a partir del re-conocimiento y de la aceptación del ser en toda su completitud, para lograr la re-creación. Es un aprendizaje que no parte de la idea de la mejora, del “arreglo” de los fallos o de lo que no funciona, sino que parte de la comprensión de nuestra riqueza interior y la riqueza de nuestro entorno de manera que podamos escoger y decidir, libremente, una opción de conducta

consciente y eficaz no condicionada por nuestras fijaciones y sesgos derivados de nuestra personalidad.

Por tanto, es un aprendizaje que abre la puerta a un potencial oculto por la socialización, el miedo y el estrés, de forma que representa un aprendizaje epistemológico porque da paso a un meta-aprendizaje, de cuarto, quinto, sexto,... orden, en una espiral ascendente hacia la sabiduría (Itamar Rogovsky, 2004). El aprendizaje de tercer orden, implica tomar conciencia de la necesidad de tomar conciencia (meta-conciencia) como forma de alcanzar resultados más allá de lo habitual (meta-resultados). Ejemplos: Recrearse, autenticidad, felicidad, liderazgo esencial y resonante, gestión efectiva del caos y la complejidad organizacional a largo plazo, desarrollo de la plasticidad, coaching esencial.

En definitiva, el aprendizaje de tercer orden o epistemológico, es, por tanto, un aprendizaje que se inicia en la transformación pero que va más allá, a partir del reconocimiento y de la aceptación del ser en todo su potencial, para lograr la re-creación. Representa un tercer bucle basado en la expansión de la conciencia, que genera y se retroalimenta del encuentro con la verdadera esencia del ser, con la unicidad desde la percepción de todo nuestro potencial y la integración de las dimensiones del hacer, del pensar y del sentir, según nuevos modelos más integradores y sistémicos del ser humano y las filosofías espirituales orientales.

1.6. Evaluación de la educación por resultados

1.6.1. Evaluación de resultados

La evaluación no debe considerarse como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los diferentes actores involucrados en aprender y adquirir experiencias de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa y garanticen mejores resultados.

La evaluación es un proceso que se encamina a determinar de manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un

proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras (UNICEF, 1992).

La evaluación de resultados permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de su actividad, su eficacia y su eficiencia para obtener conclusiones que permitan retroalimentar la gestión del programa, además identificar, planificar y gestionar otros programas y proyectos. Esta evaluación de resultados concluye con un informe de evaluación que permita identificar la efectividad, la validez y la eficiencia del programa y sacar conclusiones y recomendaciones para futuros programas o proyectos. (PNUD, Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo,, 2009))

A través de la Evaluación de resultados se obtienen informaciones con relación a:

- Medida del cumplimiento de los objetivos específicos del programa o proyecto.
- Cumplimiento de los objetivos específicos del programa o proyecto considerando el tiempo y los costos previstos.
- Problemas o limitaciones que se presentaron en la ejecución del programa o proyecto que impidieron el logro de los objetivos en el tiempo previsto y con los costos estimados.
- Hechos o situaciones que se presentaron durante la ejecución del programa o proyecto que permitieron la superación de las metas o el logro de los objetivos específicos antes del tiempo programado y a un menor costo de lo previsto.
- Conclusiones o recomendaciones que se pueden identificar para: mejorar la planificación, la gestión del programa o proyecto, el diseño y ejecución de futuros programas o proyectos.

1.6.2. Evaluación de la acción

La evaluación de la acción, pretende evaluar las lecciones que emanan de un acto, en lugar de dejar la evaluación a la suerte o reducirla a una élite, hay que montar una actividad planeada y colectiva que valore las aportaciones de la gente que ha desempeñado diferentes papeles, que aportan diferentes tipos de experiencia, y que tienen

diferentes niveles de compromiso. Es deseable que cada persona que ha participado en una acción o en la organización de un acto tendría que tome parte en su evaluación.

Cuando las evaluaciones forman parte de nuestro trabajo, tenemos la oportunidad de tener una opinión honesta del proceso y contenido del trabajo y una manera de mejorar en el futuro. Tened presente que habrá opiniones muy diversas y que no es necesario que el grupo tenga que estar de acuerdo. Es también importante señalar lo que fue un éxito tanto como lo que fue mal, pero siempre podrán existir evaluaciones positivas. La estructura de la evaluación se tiene que planear cuidadosamente y necesita estar conectado con los objetivos estratégicos de un evento particular. (Echeverría R. , 2007)

2. Dificultades que se presentan en la gestión educativa por resultados

2.1. Dificultades en el campo de los resultados

Una dificultad que emerge en el campo de los resultados es la arbitrariedad entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. Pues, según estudios realizados donde se analiza que la gestión autoritaria está asociada a la gestión por resultados mientras que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos. Por tanto, estas dos formas de gestión reflejan distintas escuelas de pensamiento y se relacionan de manera distinta con el tiempo.

Como su nombre lo indica, el primero tiende a focalizar su atención en los resultados. Esto quiere decir que lo que importa son los resultados del corto plazo (resultados de las mediciones reiterativas) y las acciones que hay que realizar, con la intención que estos se mejoren en el corto plazo. Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas, miembros y los aspectos relativos al clima de la organización. La escuela es de un alto componente en conocimientos. Todas estas dimensiones se relacionan con la mejoría en el largo plazo. Esta tensión no es otra que la tensión que emerge de las visiones platónicas y aristotélicas enunciadas al principio, a saber en la visión que se sustenta en la creencia de que para que los seres humanos realicen “actos de virtud” es necesario que predomine un criterio autoritario y verticalista,

o bien en la visión que se sustenta en la creencia que para ello, los seres humanos por naturaleza deben participar en la generación de su destino. (Echeverría R. , 2007)

En congruencia, para reparar esta dificultad lo que se busca es romper con estos paradigmas y enfocarse en los resultados a corto y largo plazo, pero poniendo énfasis en los recursos humanos disponibles, en el liderazgo compartido, en el desarrollo de capacidades, definitiva realizar una combinación de las dos visiones.

2.2. Dificultades en campo de los aprendizajes de primero, segundo y tercer orden.

El carácter no lineal del comportamiento humano y del aprendizaje es una de las facultades en el campo de los aprendizajes. Todos hemos encontrado situaciones en las que los resultados no son difíciles de alcanzar. El ritmo o la velocidad en la que aprendemos y obtenemos resultados parecieran detenerse y llegar a un límite. Nos resulta evidente que debemos modificar nuestras acciones para alcanzar el resultado deseado, pero no logramos identificar qué acción modificar, ni en qué forma. Nuestra capacidad de incrementar linealmente nuevos aprendizajes pareciera haberse detenido. Otros no encuentran ese límite, justamente porque no es una imposibilidad genérica. Es absolutamente personal.

Al llegar a lo que podría parecer el límite de nuestra capacidad de aprendizaje o de consecución de metas en cierta área, la explicación que muchas veces encontramos es metafísica: “Soy yo”, algo así como decir “No se puede hacer nada ya que tiene que ver con mi forma de ser y eso no se puede cambiar”. De esta forma nos resignamos e imposibilitamos transformar el estado presente de las cosas.

El coaching ontológico busca destrabarnos de los obstáculos de la metafísica, en nuestros deseos de fluir, de aprender, de transformarnos. De volver al colocarnos en movimiento una vez que las premisas metafísicas nos han detenido.

Además de los condicionantes visibles, como la respuesta metafísica, existen otros dos condicionantes que normalmente no somos capaces de identificar y que cumplen un papel muy importante en definir las acciones que emprendemos y la forma como actuamos. Nos referimos en primer lugar al observador que somos y, en segundo

lugar, a los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido, y a las posiciones que hemos ocupado en ellos. Observador y sistemas son dos condicionantes ocultos, ya que no solemos reconocerlos espontáneamente y requieren en alguien que nos ayude a reconocerlos.

2.3. Dificultades del sistema

Muchas reformas educativas desde los años 90 se han centraron en la gestión. La gestión, es por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, han cambiado las reglas del funcionamiento del sistema educativo.

Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello, se ha generado por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de las instituciones educativas.

Lo importante es determinar con precisión el “producto” de la educación o rendimiento del sistema, para así poder medirlo, determinar el ámbito y niveles de “calidad”, referirlo a “estándares” y a partir de ello, alinear procesos para mejorar la productividad (eficiencia) y el producto (eficacia)

Con esta confianza se han desarrollado los sistemas de medición y de evaluación de la calidad de la educación que miden la producción de la educación entendida como un porcentaje de logros de los objetivos académicos. Por esta capacidad de medir el producto de la educación, y consecuentemente, desencadenar los procesos de gestión mencionados en los párrafos anteriores, estos sistemas se están transformando en el principal instrumento de gestión.

2.4. Dificultades en la evaluación

Las dificultades que se pueden presentar en el campo de la evaluación, pueden ser diversas, entre estas podemos enfatizar:

- La coherencia entre la dimensión formal e informal de la gestión por resultados
- La interface directivos – productores
- Instrumentos y fines (pluralidad)
- Construcción progresiva de las infraestructuras de medición y control (eficiencia – eficacia – impacto)
- Adaptación de la organización, no solo los instrumentos
- Objetivos pocos claros

3. Modelo de desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados.

Dentro de los factores escolares, se ha estipulado que el impacto de los directivos es el segundo factor más importante después de la influencia del docente. Se ha calculado que el efecto promedio de los directivos contribuye en aproximadamente la cuarta parte del efecto total de factores relacionados a la escuela. Sin embargo, este es el efecto promedio; es decir, puede ser mayor o menor. Lo interesante es que se tiene evidencia de que los efectos de los directivos son considerablemente mayores en escuelas que tienen circunstancias más difíciles. Es más, no se ha encontrado documentación de casos en donde instituciones educativas con dificultades hayan podido mejorar sin la intervención de un excelente líder. (Leithwood, 2009)

3.1. Áreas del desempeño profesional directivo

Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional del colegio y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente. La visión y estrategia educacional de la institución consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. (MINISTERIO DE EDUCACION, 2007)

También es muy importante la Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, esto se refiere a la forma en que el directivo conoce a su comunidad, sus expectativas y su nivel de satisfacción. Analiza la forma en que la institución promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad, con el fin de mejorar la calidad de la educación en torno a una gestión preocupada por la opinión de los participantes. Posteriormente los resultados serán conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad pública por ellos.

3.1.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización, pues se la considera como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en la dirección de resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar. (Franceschi, 2007)

Así mismo, la Planificación Estratégica es un proceso aplicado como instrumento mediante el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos. (Calderon, 2012)

❖ Ventajas de la Planificación Estratégica

- Proporciona un marco de referencia para la instancia educativa
- Posibilita la formulación de objetivos bien definidos.
- Facilita el reconocimiento de oportunidades.
- Facilita la formulación de estrategias de desarrollo educativo.
- Ayuda a prever los problemas antes de que surjan.
- Permite visualizar la educación hacia el futuro.
- Permite estar en mejores condiciones para dirección y orientación a las actividades del Directivo.

3.1.2. Gestión Pedagógica

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad. (Sánchez, 2010)

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo. (José Manuel Ruiz Calleja ,1012)

3.1.3. El Liderazgo Directivo

Aborda la forma en que las autoridades educativas lideran y orientan a la institución educativa hacia la obtención de resultados acordes con la mejora de la gestión educacional. También se preocupa de sondear los grados de satisfacción de los beneficiarios y usuarios en relación al aporte que el liderazgo directivo entrega en el desempeño organizacional educativo. (Uribe, M & Celis, M , 2007)

El liderazgo del Directivo inspira, promueve la excelencia y la mejora educacional. Articula en conjunto, jefes de áreas, profesores, estudiantes y padres de familia, metas claras, por medio de la planificación y comunicación efectiva, en coherencia con los valores y objetivos estratégicos institucionales; A más, orienta y focaliza el logro de los resultados y la influencia que sus acciones ejercen en tres áreas claves para la educación:

orientación e impacto en la comunidad, logros educativos y efectividad de la gestión. (Uribe , 2007)

Esta área del modelo incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad educativa en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del colegio en función de la mejora en la calidad de la educación.

Las distintas técnicas de mejora y desarrollo gerencial ofrecen herramientas que aunque en una primera aproximación parezcan centradas en la Organización, las Personas, la Tecnología, los Costes, etc., siempre terminan en un propósito final común: lograr que se alcancen los resultados correspondientes a la misión de la organización. (Cano Castrillón, 2008)

No obstante, los buenos resultados no son una cuestión puntual, sino que deben ir acompañados de un logro persistente en el tiempo y con capacidad de anticiparse primero y de adaptarse después a los cambios del entorno, entendido en un sentido amplio.

Optimizar los resultados de una organización requiere esa visión como punto de partida, visión que debe no solamente ser asumida por el líder sino puesta por escrito e insertada en la cultura de toda la organización. Para lograrlo es necesario un intenso trabajo del directivo que no sólo se tiene que ocupar del día a día de la producción y la gestión sino también de ir creando esa cultura. Por tanto, el Liderazgo Directivo, tiene un alto grado de importancia pues su función esencial es conducir a la institución a una agregación de valor y orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación. Teniendo en cuenta que los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines de la institución, siendo reconocidos por ello. (Munch Galindo, 2011)

3.1.4. Gestión del Talento Humano y Recursos

Al respecto existe un concepto moderno sobre Gestión del Potencial Humano que dice que es fundamentalmente una gestión del conocimiento, y esto nos da un imperativo, tenemos que incorporar en nuestra estructura una gestión de cambio. (Chiavenato, 2009)

La gestión del potencial humano pasa por la motivación, un cambio de cultura y educación para el personal, y que dentro de la esfera organizacional debe considerar reclutamiento, desarrollo, relaciones laborales, compensaciones, seguridad e higiene investigación del potencial humano entre otros. (Chiavenato, 2008)

Es importante para ello el inventario gerencial tales como: Antecedentes educativos, evaluación de habilidades, necesidades de desarrollo, áreas de especialización, metas y aspiraciones, perfiles psicológicos. Sobre los maestros la UNESCO habla de ellos factor de calidad de la educación, pero vemos que en la práctica se le denigra y se hace ver el lado negativo, sin embargo observamos que el maestro es el personaje de la historia en la educación porque en las condiciones más difíciles desarrolla su trabajo y que esas condiciones potencian su deseo e interés de cambiar para lo cual se autoexige en innovar nuevas prácticas pedagógicas que en muchos casos resulta siendo síntesis de teorías educativas que van a dar lugar a modelos pedagógicos, partimos entonces que la creatividad e innovación está dada, lo que hace falta es gestionarla levantarla hacerla más visible y concreta para amplios sectores de la población. (UNESCO, 2006)

La gestión del potencial humano es parte de la gestión educativa, que exige, que el nuevo maestro sea un gestor educativo y de manera particular una gestor del potencial humano, concepto que inclusive se ve sustentado por la teoría de Vigotsky sobre el ZDP o zona de desarrollo próximo en la cual no evalúa a la persona en cuanto tal, sino en lo que puede ser con ayuda del instructor, maestro o guía, ahí está el criterio potencial lo que está latente y que es necesario concretizar. (Iacoviello, 2007)

3.1.5. Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Tenemos que reconocer que el clima laboral es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño y rendimiento personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009).

Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Según Oliva (2012) el clima escolar es un estilo de vida, características propias de cada plantel construida por los actores educativos. La importancia del clima laboral, radica en que permite una convivencia armónica entre todos los actores sociales y educativos del plantel, lo que potencia el aprendizaje colaborativo y en equipo. Un buen clima laboral permite un trabajo en equipo y colaborativo en la institución. En definitiva un buen clima escolar, influye en la mejora de la calidad del centro educativo.

3.1.5.1. Convivencia Escolar

Se entiende por convivencia escolar la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes, sustentada en el respeto mutuo y en la solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa. Tiene un enfoque eminentemente formativo. Se deben enseñar y aprender una suma de conocimientos, habilidades y valores que permiten poner en práctica el vivir en paz y armonía con otros, porque es la base para el ejercicio de la ciudadanía. En la escolaridad, estos aprendizajes están establecidos tanto en los Objetivos Fundamentales Transversales como en los Objetivos Fundamentales Verticales.

El Objetivo general de la política de Convivencia Escolar es orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos. (Madrigal Torres, 2009)

4. Estrategia de aplicación del modelo de desempeño profesional directivo

La estrategia que se empleara para la aplicación del modelo de desempeño profesional directivo, que ayudará a optimizar la gestión educativa por resultados en el colegio de bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, será el estudio en talleres didácticos de los estándares del desempeño profesional directivo que sugiere el Ministerio de Educación. E mismo que irá enfocado a directivos y toda la planta docente de la institución, contando también con la representación y colaboración de los demás miembros de la comunidad educativa. Por tanto los talleres estarán enmarcados en:

- Planificación Estratégica
- Gestión Pedagógica
- El Liderazgo Directivo y compartido
- Gestión del Talento Humano y Recursos
- Clima Organizacional y Convivencia Escolar

Se espera que éstos talleres puedan generar y gestionar conocimientos (investigación didáctica, del aprendizaje, de prácticas pedagógicas, entre otros) lo que le va obligar a una reestructuración interna para ser capaces de incorporarse a redes y organizaciones más complejas (Seymour, D., and Collett, C, 2003), y responder a las nuevas demandas socioculturales y formativas de los nuevos perfiles sociológicos de los estudiantes y a las nuevas funciones de las instituciones de formación ocupando roles familiares, sociales, entre otros.

4.1.1. Definición de "taller"

Un taller es un programa educacional corto e intensivo, para una cantidad relativamente pequeña de personas, en un área de conocimientos determinada que hace énfasis en la participación para la resolución de problemas. Por tanto debe generar

identidad, apropiación de palabra, sentido de pertenencia a un grupo y compromiso colectivo.

Es una experiencia de un trabajo concreto. Su punto final debe ser un compromiso grupal de ejecutar acciones, debe desembocar en planes de trabajo o por lo menos, en tareas realizables a corto y mediano plazo. (Candelo R., Ortiz R., & Unger, 2003)

4.1.2. Planificación antes del taller

Muchas veces el contenido y el proceso de las actividades educativas son el resultado de eventos fortuitos, en vez de estar cuidadosamente planificados. Uno de los principales ingredientes de un taller exitoso es contar con una planificación extensiva del mismo.

4.1.3. Proceso de los talleres

En la elaboración de un taller se destacan tres fases esenciales: inicial, central y final. (Jure, 2010)

4.1.3.1. Fase Inicial

La fase inicial o introducción es como el aperitivo al evento, la finalidad en esta fase es orientar y motivar a las/os participantes, crear un clima de confianza, recoger las expectativas y temores, presentar los objetivos del evento así como agendas, horarios, logística, etc.

Los elementos principales de la fase inicial son:

- Bienvenida y presentación de las personas facilitadoras
- Horarios, logística
- Presentación de las y los participantes,
- Presentación de las expectativas, temores
- Presentación de los Objetivos
- Agenda detallada

4.1.3.2. Fase Central

La fase central o desarrollo es el plato fuerte de un evento. En ella se presenta, discute y profundiza la temática a tratar partiendo del intercambio de experiencias entre las personas participantes y confrontándolas con nuevos referentes críticos. En esta fase

pueden utilizarse un sinnúmero de métodos y técnicas, tanto para la presentación de contenidos como para el desarrollo temático. La presentación de contenidos estará más dirigida por el/la facilitador/a, mientras que el desarrollo temático debería tomar en cuenta una participación activa de todos/as.

4.1.3.3. Fase Final

La finalización de un evento abarca 3 elementos básicos: Las conclusiones que consiste en un resumen de los diferentes pasos del taller, de la metodología utilizada y de los resultados. Enfatiza en la conexión y finalidad de las diferentes partes y técnicas del taller. El plan de acción es un elemento importante para la aplicación de lo aprendido o concertado.

Finalmente, la evaluación que es un elemento indispensable en la fase final, la metodología participativa permite la retroalimentación de los y las participantes en cuanto al programa, método, aprendizaje y ambiente del taller. En un taller podemos evaluar en varios momentos y con diferentes técnicas: Evaluaciones diarias y/o intermedias. La evaluación final. La evaluación después del taller.

4.1.4. Elementos en la elaboración del taller

Taller 1

a) Título del Taller:

b) Presentación

Datos informativos:

- Facilitador
- Destinatarios
- Fecha
- Tiempo de duración
- Recursos

c) Objetivos

En cada taller se propondrá objetivos para posteriormente en la evaluación verificar si se cumplieron. Así mismo, la realización de estos talleres persiguen los siguientes objetivos.

- Proveer información a los actores del sistema educativo, para que estos puedan: determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, cómo debe ser una buena institución educativa.
- Realizar procesos de autoevaluación.
- Diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento con base en los resultados obtenidos
- Proveer información a las autoridades educativas, para que estas puedan: diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo, e implementarlos.
- Ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo con base en los resultados.
- Compartir información precisa sobre el desempeño de actores y la calidad de procesos del sistema educativo a la sociedad.

d) Programación o Agenda de Trabajo

- Introducción al Taller: Se realizará una corta reseña y se analizará la importancia del tema a tratarse.
- Se aplicará un test previo al desarrollo del taller
- La utilización de estos talleres generará aprendizajes en los actores educativos
- Revisión de los contenidos teóricos del tema
- El facilitador aportará vivencias propias sobre el tema
- Se utilizarán materiales tecnológicos para visualizar diapositivas, videos etc., con el tema propuesto.

e) Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.

En tanto que las propuestas o recomendaciones tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o resignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones.

f) Evaluación

La Evaluación se enfocara al conjunto de actividades proyectos y/o programas relacionados entre sí.

1. Prueba de conocimientos, actitudes y valores(prueba de resultados)
2. La prueba de conocimientos actitudes y valores se realizará mediante la aplicación de un test sobre el modelo de desempeño profesional directivo y la optimización de la gestión educativa por resultados.

3. Resultados de Aprendizaje

Los resultados se obtendrán mediante la aplicación del test que permitirá evaluar los conocimientos pre y post aplicación de los talleres.

g) Bibliografía.

Se debe consultar una bibliografía recomendada de cada uno de los temas tratados en el taller, cuando sea posible ampliar los conceptos, para ello se puede favorecer con bibliografía electrónica y bases de datos específicas.

5. Valorar la efectividad del modelo de desempeño profesional directivo.

5.1. Medición de la efectividad

La medición cuantitativa y cualitativa acerca del desarrollo del modelo proporciona críticas que ayudaran a mejorar y fortalecer las propuestas para una siguiente oportunidad. Por esto la evaluación es un ejercicio de aprendizaje necesario que debe ser realizado de manera objetiva y en un clima de libertad. (Torres V., y otros, 2006)

Es importante luego de aplicarse el Modelo de Desempeño profesional directivo y optimizar la gestión educativa por resultados, verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestre resultados en relación con lo que se ha planeado.

El Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo debe estar en función de los objetivos declarados. La efectividad de la intervención de un modelo que se ocupa de fomentar el desarrollo, actúa conforme criterios/normas/directrices específicos y obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.

f. METODOLOGÍA

La investigación a desarrollar es de carácter descriptivo, puesto que nos permitirá conocer la esencia del problema, clara y objetivamente. Se enmarca en el paradigma cualitativo y corresponde a la clasificación socioeducativo. Para lo cual, se hace necesario la utilización de métodos, técnicas e instrumentos así como también el desarrollo de procedimientos y actividades que posibiliten el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006)

Métodos.

Cualquier clase de investigación que quiera emprenderse requiere de la utilización de una metodología de investigación, la cual se dedica principalmente al estudio de métodos y técnicas, que permitirán determinar el cómo se dará respuestas y solución al problema planteado dentro de ella.

Por ello, para el desarrollo del presente proyecto de Investigación, se utilizaran los siguientes métodos: método descriptivo, método bibliográfico, método analítico – sintético.

Método Descriptivo

Tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio. Los métodos descriptivos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los métodos cualitativos se basan en la utilización del lenguaje verbal y no recurren a la cuantificación. Los principales métodos de la investigación descriptiva son el observacional, el de encuestas y los estudios de caso único. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

En la presente investigación, este método se ocupará de la descripción de los datos y características de la población a investigarse, para analizarlos y descubrir la relación

entre sí de las variables planteadas, formulando en base a ello, objetivos e hipótesis precisas.

Método Bibliográfico.-

Es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.

Consecuentemente, este método tiene gran importancia en la presente investigación, pues, permitirá encontrar información inmediata -datos específicos que responden a una cuestión determinada. La información bibliográfica no es un fin en sí mismo, sino que pretende obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de investigación más amplio sobre cualquier tema determinado.

Método analítico –sintético

El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes. Por el contrario, el juicio sintético consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad del objeto observado. La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno.

Por lo tanto, en esta investigación el método analítico, permitirá descomponer el problema y el objeto de estudio, para posteriormente establecer las relaciones de correspondencia entre la Desempeño profesional directivo y la gestión educativa por resultados, de esta manera establecer un análisis de la situación actual, para llegar a conclusiones confiables respecto a la realidad que se vive en la institución educativa, permitiendo aportar con posibles soluciones.

En tanto que el método sintético, permitirá seguir unos procesos de razonamiento, en el que se construirá un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis; en

consecuencia, se tratará de hacer una explicación metódica y breve, en resumen lo analizado.

Técnicas

La técnica para la recolección de datos, que se utilizará en el presente trabajo investigativo, será mediante la entrevista al directivo y la encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia, lo cual permitirá obtener información de los sujetos involucrados en el estudio. Así mismo, dentro de las técnicas de investigación que se utilizarán para el desarrollo del trabajo será:

Guía de Entrevista: Es un medio de recopilación de información breve, mediante la cual se realizó preguntas a los directivos del colegio, el propósito será conocer sobre la Gestión Directiva que realiza y como esto influye en la optimización de la gestión educativa por resultados.

Encuestas: Se aplicará a los docentes, estudiantes y padres de familia, para conocer sobre el desempeño profesional directivo y su influencia en la gestión educativa por resultados de la institución.

Aplicación de talleres en relación a los temas de los estándares de desempeño profesional directivo. Emitidos por el Ministerio de Educación.

La técnica documental: La cual permitirá la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo: que facilitará la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Instrumentos

Se elaborará y se utilizará una guía de entrevista, dirigida a la rectora y se diseñarán tres cuestionarios diferentes, aplicados a los docentes, padres de familia y estudiantes, las preguntas estarán direccionadas a obtener información acerca de los resultados que

se logran a través de un buen desempeño profesional directivo, y su implicación en la gestión educativa por resultados en el establecimiento tomado para la investigación, así mismo se desarrollara talleres con los temas que están inmersos dentro del desempeños profesional directivo y del desempeño docente.

Población y muestra

Esta investigación será realizada en el Colegio de Bachillerato “Rafael Rodríguez Palacios”, que cuenta con una población de 17 docentes entre maestros y directivos, y una planta docente de 210 estudiantes, tanto del nivel básico como de Bachillerato, con respecto a los padres de familia, pese a que es una institución educativa nocturna, donde muchos de los educandos son mayores de edad, y gran parte de ellos son responsables de su propio desenvolvimiento en la institución, se contará con una muestra de un 35% del total de representantes involucrados en la formación de los estudiantes; aplicando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población

TALENTO HUMANO	CANTIDAD
Autoridades	1
Estudiantes	210
Docentes	16
Padres de Familia	50
Total	277

g. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	2014												2015																																																			
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración y presentación del proyecto																																																																
Estudio y certificación																																																																
Asignación del Director																																																																
Aplicación de Instrumentos																																																																
Procesamiento de la Información																																																																
Aplicación de talleres																																																																
Elaboración del Informe																																																																
Revisión del Informe																																																																
Corrección del Informe																																																																
Sustentación Privada																																																																
Corrección de sugerencias del Tribunal																																																																
Presentación y calificación de la Tesis																																																																
Realización de trámites pertinentes																																																																

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

MATERIALES	COSTOS
Movilización	200.00
Fotocopias	100.00
Implementos informáticos	150.00
Bibliografía	300.00
Material de oficina	200.00
Imprevistos	50.00
Derecho de grado	300.00
Anillados y empastados	300.00
Investigación de campo y aplicación de talleres	200.00
TOTAL	1.800.00

Financiamiento. Los gastos que demanden la investigación serán cubiertos en su totalidad por la investigadora.

i. BIBLIOGRAFÍA

- Cano Castrillón, C. P. (28 de 01 de 2008). *Estrategia vs Resultados*. Obtenido de degerencia.com: [ttp://www.degerencia.com/articulo/estrategia_vs_resultados](http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_vs_resultados)
- Almedia, A. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Guia didáctica. UTPL.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2014). *Gestión de proyectos educativos : lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo Editorial.
- Bolívar, C. (2007). El coaching Escencial. *Coaching /Formación / Liderazgo.*, Capital Humano, n° 213, pág. 84.
- Bolívar, C. (2007). El Coaching Esencial. *Capital Humano Nro. 123*, (pág. 84). Barcelona.
- Calderon, C. (16 de agosto de 2012). *SlideShares*. Obtenido de <http://adryvirtual77.blogspot.com>
- Candelo R., C., Ortiz R., G., & Unger, B. (2003). *HACER TALLERES*. Cali-Caliolombia: Grafiq Editores.
- Chiavenato, I. (2008). Mexico: 3era.Edición.
- Chiavenato, I. (2009). México: Mc.Graw Hill.
- Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. (2011). México: Pearson.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Editorial Dolmen.
- Echeverria, R. (2007). *Por la sendas del pensar ontológico*. Santiago de Chile: JC zaes editor.
- Echeverría, R. (2012). *El Observador y su mundo*. México : JC Sáez.
- Echeverria, R. (2012). *Escrito sobre Aprendizaje: Recopilación*. . Santiago de Chile: JC Sáez.
- Echeverria, R. (2012). *Escritos Sobre Aprendizaje: Recopilación*. Santiago de Chile: JC Sáez.
- Echeverria, R. (2012). *Escritos sobre El Apremdizaje: Recopilación*. Santiago de Chile: JC Sáez.

- Echeverría, R. (16 de 08 de 2013). *Coaching Ontológico*. Chile. Obtenido de <http://sobrecoachingontologico.blogspot.com/2013/08/aprendizaje-transformacional-distincion.html>
- Franceschi, A. (2007). *Modelo de Planificación Estratégica Escolar: el Plan de Desarrollo de la Escuela Básica Nacional Guayana*. La Habana: EBNG.
- García, S. (2009). *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de Gestión de la calidad: caso un órgano interno de control paraestatal*. México: Universidad Veracruzana.
- Gereda, M., & Zarama, R. (2005). *Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional de segundo orden*. Bogotá, Colombia.
- Hernández, J. G. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iacoviello, M. (2007). *Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión de resultados*. Buenos Aires-Argentina.
- Jure, C. A. (2010). Preparación de un taller. Bogotá-Colombia.
- Karina, R. (2015). *Concepto de Liderazgo Directivo*. Lima.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: MacGraw-Hill.
- Makón, M. P. (2000). *Modelo de Gestión por Resultados*. República Dominicana: SIDEPRO S.A.
- Ministerio Coordinador de conocimiento y Talento Humano. (11 de Diciembre de 2012). Obtenido de <http://www.conocimiento.gob.ec/conozca-que-son-los-estandares-de-calidad-educativa/>
- MINISTERIO DE EDUCACION. (2007). • *Proyecto Institucional. Serie Pedagógica No. 5 Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional*. Quito: (Dinamep).
- Munch Galindo, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.

- Ospina Bozzi, S. (2006). *Monitoreo y evaluación para la gestión por resultados*. Montevideo-Uruguay.
- PNUD. (2009). Seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. *Manual de planificación*,.
- PNUD. (2009)). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*,.
- Preschern , P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*:. América Latina y el Caribe.
- Rodríguez, E., & Díaz, P. (2011). *Modelo Educativo Pedagógico*. Tunja: USTA.
- Rojas, F. (2013). *Gestión por Resultados en America Latina: Avances y desafíos pendientes*. . San Savador .
- Rojas, F. H. (2013). *Gestión por Resultados en Latinoamerica: Avances y desafíos pendientes*. San Salvador .
- Sánchez, R. (2010). *Gestión académica: fundamentación*. Argentina: Minerva.
- Torres V., Benitez D., Rodríguez L., Lizazo D., Herrera M., & Alvarez, A. (2006). *Metodología para la medición del impacto de la Tecnología*. La Abana-Cuba.
- UNESCO. (2006). *Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo*. . Madrid.
- Uribe , M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar*. Chile: Gestión Escolar de Fundación.
- Uribe, M , & Celis, M . (2007). Evaluación del Desempeño Docente” . *Congreso Internacional Evaluación Docente*. Universidad de la Frontera.

WEBGRAFÍA

- https://books.google.com.ec/books?id=ykhaXMPQcygC&pg=PA120&lpg=PA120&dq=en+que+consiste+el+aprendizaje+de+primer+orden&source=bl&ots=e--PnY8nHL&sig=LakKKeYmaAly31IGP9layP-bjiY&hl=es&sa=X&ei=On_CVMjhBIHsgwTJhoHAAw&ved=0CFMQ6AEwCQ#v=onepage&q=en%20que%20consiste%20el%20aprendizaje%20de%20primer%20orden&f=false
- Echeverria, R. (16 de 08 de 2013). *Coaching Ontologico*. Chile. Obtenido de <http://sobrecoachingontologico.blogspot.com/2013/08/aprendizaje-transformacional-distincion.html>

<http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/evaluacin-de-los-resultados/evaluaci3n-de-resultados>
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html>
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Clima-Organizacional/107651.html>
<http://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>
<http://aaronballesteros.blogspot.com/2008/03/gestion-por-resultados.html>. Bajados el 12 de enero de 2015
www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf. Bajado el 09 de abril de 2015
<https://docs.google.com/file/d/0B1FYdcs9IvEbMVJLVjBLdHNmT00/edit?pli=1>. Bajado el 10 de abril de 2015
Escalera, M. (2011) **Preparaci3n de Bibliografías** seg3n Manual de Estilo de la American Psychological Association (APA). Recuperado el 18 de febrero de 2014, desde <http://cmpr.edu/docs/biblio/apa.pdf>
Fundaci3n Chile - Educaci3n – gesti3n escolar. Modelo de desempe3o profesional. Recuperado el 15 de abril de 2014 en: <http://www.gestionescolar.cl/gestion-educativa/item/105-modelo-de-gestion-escolar>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

GUÍA DE ENTREVISTA A SER APLICADA AL DIRECTIVO

Con la finalidad de realizar el proyecto de investigación en lo referente al desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados, me dirijo a usted, para que en calidad Rectora, se digne dar contestación a las preguntas que a continuación se le formula, toda vez que están encaminadas a conocer aspectos relacionados con el desempeño profesional directivo, lo que permitirá sugerir lineamientos propositivos que contribuyan a la mejora institucional.

Por su gentil colaboración, me anticipo en expresarle el sincero agradecimiento.

❖ *Por favor, lea con atención cada una de las preguntas, escoja una opción y marque la seleccionada con una (x) en el cuadro que está a la derecha.*

- 1. Como máxima autoridad de la institución, controla y participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para garantizar la toma de decisiones y lograr una mejora continua.**
Siempre A veces Nunca
- 2. ¿Considera que el Proyecto Educativo Institucional, debe ser de conocimiento de toda la Comunidad Educativa?**
Siempre A veces Nunca
- 3. ¿Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?**
Siempre A veces Nunca
- 4. ¿Promueve el liderazgo de los integrantes de la comunidad educativa para que participen responsable y activamente y en la toma de decisiones?**
Siempre A veces Nunca
- 5. ¿Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas?**
Siempre A veces Nunca

6. **¿Monitorea y evalúa la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto?**
 Siempre A veces Nunca
7. **¿Verifica que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje?**
 Siempre A veces Nunca
8. **¿Cómo Directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes?**
 Siempre A veces Nunca
9. **¿Gestiona y busca asesoría pedagógica para los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo?**
 Siempre A veces Nunca
10. **¿Identifica las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua?**
 Siempre A veces Nunca
11. **¿Gestiona y organiza programas de desarrollo integral para su formación y la del personal, de acuerdo a las necesidades institucionales?**
 Siempre A veces Nunca
12. **¿Tramita oportunamente la provisión de recursos para el cumplimiento del PEI y promueve el uso eficiente de los mismos en la Institución Educativa?**
 Siempre A veces Nunca
13. **¿Cómo Rectora enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de los estudiantes?**
 Siempre A veces Nunca
14. **¿Se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines?**
 Siempre A veces Nunca
15. **¿Cómo Directivo propicia en la Institución Educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir?**
 Siempre A veces Nunca
16. **¿Cómo Directivo lidera acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia?**
 Siempre A veces Nunca
17. **¿Cómo Rectora dirige usted la realización de las actividades académicas, culturales, deportivas, sociales, etc., de la institución educativa?**
 Siempre A veces Nunca

18. ¿Cómo autoridad, realiza acciones que propicien la comunicación y acercamiento de los padres familia o representantes legales de los estudiantes a la Institución Educativa?

Siempre A veces Nunca

19. ¿Realiza reuniones de trabajo para socializar los resultados educativos logrados en la institución?

Siempre A veces Nunca

20. ¿Cómo Directivo, observa el trabajo docente y los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas?

Siempre A veces Nunca

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
CUESTIONARIO A SER APLICADA A LOS DOCENTES

Compañera (o) maestra (o) Rafaelino:

El siguiente cuestionario, es parte del proyecto de investigación, referente al desempeño profesional directivo para optimizar la gestión educativa por resultados, por lo que solicito a usted, como integrante de la planta docente, se digne dar contestación a las preguntas que a continuación se le formula, toda vez que están encaminadas a conocer aspectos relacionados con la temática del desempeño profesional directivo, lo que permitirá sugerir lineamientos propositivos que contribuyan a la mejora institucional.

Por su gentil colaboración, me anticipo en expresarle mis sinceros agradecimientos.

❖ *Por favor, lea con atención cada una de las preguntas, escoja una opción y marque la seleccionada con una (x) en el cuadro que está a la derecha.*

1. **¿Según su criterio, el directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional?**
Siempre Algunas Veces Nunca
2. **¿Los estándares de calidad impulsados por el Ministerio de Educación, han sido socializados dentro de la planta docente, con el fin de contribuir a un mejor desenvolvimiento Institucional?.**
Siempre Algunas Veces Nunca
3. **El Proyecto Educativo Institucional, (PEI) ha sido socializado a toda la Comunidad Educativa.**
Siempre Algunas Veces Nunca
4. **En la institución educativa, existe una planeación estratégica y táctica que garantice los buenos resultados pedagógicos.**
Siempre Algunas Veces Nunca

5. **Considera usted que como parte de la gestión del Directivo, la Rectora debe promover la capacitación y formación de los docentes que permita mejorar el rendimiento académico?**
Siempre Algunas Veces Nunca
6. **¿Según su apreciación, considera usted que la Rectora de la Institución ejerce un liderazgo compartido, flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?.**
Siempre Algunas Veces Nunca
7. **¿Se evidencia en la Institución Educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir?**
Siempre Algunas Veces Nunca
8. **¿Informa o comunica de forma oportuna a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes?.**
Siempre Algunas Veces Nunca
9. **¿En la Institución Educativa se cuenta con los recursos didácticos y espacios físicos que le ayuden al cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos es su asignatura?.**
Si No Algunos
10. **¿Cómo Docente enmarca su accionar con la aplicación de la normativa: LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes?**
Siempre Algunas Veces Nunca

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

CUESTIONARIO A SER APLICADA A LOS ESTUDIANTES

Estimado estudiante.

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas. Por ello, la finalidad del presente cuestionario es que la institución educativa en la que estudia se conozca a sí misma; de esta manera su opinión, unida a los demás estamentos de la comunidad educativa, posibilitará tomar decisiones que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación impartida. El cuestionario es anónimo. Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que respondas la totalidad del instrumento.

Por su gentil colaboración, me anticipo en expresarle el sincero agradecimiento.

❖ *Por favor, lea con atención cada una de las preguntas, escoja una opción y marque la seleccionada con una (x) en el cuadro que está a la derecha.*

1. ¿Conoce acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del centro educativo en el que se forma?

Todo En parte Poco Nada

2. ¿Se ha socializado los reglamentos y normas de disciplina estipulados en el código de convivencia de la institución en la que se forma?

Todo En parte Poco Nada

3. ¿Considera Ud. que en Colegio de Bachillerato Rafael Rodríguez Palacios, se fomenta el trabajo en equipo para fortalecer la convivencia escolar y el rendimiento académico?.

Siempre Con frecuencia A veces Nunca

4. **¿La Rectora y docentes dialoga con sus padres o representantes legales, para informales oportunamente sobre los logros y fracasos que han tenido en sus aprendizajes?.**

Rectora

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

Docentes

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

5. **¿Considera Ud. que la institución educativa en la que se forma, cuenta con los recursos necesarios y adecuados para el proceso de enseñanza aprendizaje?**

Todo

En parte

Poco

Nada

6. **¿Se evidencia una buena relación, comunicación y apoyo entre el directivo y docentes institución?**

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

7. **¿En la institución, se programan actividades de tipo formativas y valóricas, en función de las necesidades de los estudiantes?**

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

8. **¿En la institución educativa se da seguimiento y retroalimentación a las actividades académicas?**

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

9. **¿Cómo califica los implementos materiales y de infraestructura de la institución: Señale marcando en los paréntesis y de acuerdo al número que se especifica al frente?**

Sala de computación ()

Biblioteca ()

Laboratorio de Química y Física ()

Sala de audiovisuales ()

Bar ()

Servicio Sanitarios ()

Espacio deportivo ()

Salones de clase ()

Muy buenos	(1)
Regulares	(2)
En la malas condiciones	(3)
Insuficientes	(4)
No se cuenta	(5)

10. **¿Cuándo ocasionalmente, se producen conflictos en su colegio, la Rectora y maestros los resuelven adecuada y oportunamente?**

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

CUESTIONARIO A SER APLICADA A LOS PARA PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES LEGALES DE LOS ESTUDIANTES

Señor padre o madre de familia

Con la finalidad de realizar el proyecto de investigación basado en el desempeño profesional directivo, y contribuir con un aporte a nuestra querida Institución, le solicito se digne responder el siguiente cuestionario, que a continuación se detalla.

Por su gentil colaboración, me anticipo en expresarle el sincero agradecimiento.

❖ *Por favor, lea con atención cada una de las preguntas, escoja una opción y marque la seleccionada con una (x) en el cuadro que está a la derecha.*

1. **¿Cómo califica el trabajo del directivo en la institución donde se forma su representado?**

Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. **¿Ha sido convocado(a) para tratar sobre la importancia y realización del Proyecto Educativo Institucional, (PEI) del centro educativo en el que se forma su representado?**

Siempre A veces Nunca Desconozco

3. **¿Se dialoga, para informales oportunamente sobre los logros y fracasos en los aprendizajes de su representado?**

Siempre Con frecuencia A veces Nunca

4. **¿Se observa dentro de la institución educativa un ambiente agradable de compañerismo o un buen clima laboral?**

Siempre Siempre Con frecuencia A veces Nunca

5. **¿Cómo le parece el trato que recibe por parte de la Rectora y docentes del Colegio?. Señale con una equis (X) en los paréntesis que corresponda.**

DIRECTIVOS

Excelente

Buena

Regular

Mala

DOCENTES

Excelente

Buena

Regular

Mala

6. **¿Considera usted que la Rectora debería supervisar las actividades diarias en el ámbito escolar para mejorar el desempeño académico y armonía en docentes y estudiantes?**

Bastante Considerablemente Muy Poco Nada

7. **¿Se evidencia por parte del Directivo de la institución un Liderazgo, que garantice la influencia efectiva para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes?**

Bastante Considerablemente Muy Poco Nada

8. **La comunicación que se da entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del curso de su representado son:**

Excelente Buena Regular Mala

9. **¿La institución realiza actividades para enseñar los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?**

Siempre Con frecuencia A veces Nunca

10. **Según su criterio, la organización y funcionamiento de la institución (Programación de actividades, orden, cumplimiento de normas, horarios, etc.). Son:**

Excelente Buena Regular Mala

11. **¿Su representado ha cambiado positivamente en actitudes y comportamientos debido a lo que le enseñan en la institución? Marque con una cruz en qué medida observó esos avances en cada uno de los aspectos señalados a continuación:**

Actitudes o comportamientos	Grado de avance
Responsabilidad con sus tareas escolares.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Solidaridad/cooperación con sus compañeros y compañeras.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Interés en participar en actividades en la escuela.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Respeto hacia los adultos.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Cooperación en las tareas del hogar.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>
Respeto a las manifestaciones de su Cultura.	Mucho <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Casi nada <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/>

12. **¿Considera usted que un buen Liderazgo Directivo, permitiría el avance académico de una Institución?**

Si No En parte Nada

Gracias por su colaboración

CERTIFICADO



COLEGIO DE BACHILLERATO
"RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS"
MALACATOS-LOJA-ECUADOR
Resolución Nro. 1232 JDRC-L-2013

LICENCIADA ENMA MARÍA LEÓN LARA, RECTORA ENCARGADA DEL COLEGIO DE BACHILLERATO "RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS", DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA

CERTIFICA:

Que, la Lic. Maira Beatriz Maza Herrera, con número de cédula 1104072259, y previo solicitud, fue autorizada para aplicar la entrevista a la autoridad del establecimiento y las encuestas tanto a los docentes, estudiantes y padres de familia, para determinar la realidad institucional y presentar su propuesta a través del tema de tesis titulado: **MODELO DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EDUCATIVA POR RESULTADOS, DEL COLEGIO DE BACHILLERATO RAFAEL RODRÍGUEZ PALACIOS, DE LA PARROQUIA MALACATOS, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA. PERÍODO ACADÉMICO 2014-2015.** Posteriormente realizó Talleres dirigidos al directivo y planta docente para dar a conocer los componentes del modelo propuesto.

Así mismo, cabe señalar que la mencionada licenciada se ha comprometido a seguir colaborando con la aplicación de talleres enfocados en la temática, ya que representa un gran aporte para la mejora institucional.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Malacatos, 20 de junio de 2015


Lic. Enma León Lara
RECTORA (E)



ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEST DE EVALUACIÓN DE LOS TALLERES

Su opinión es muy importante porque nos permite evaluar la calidad de la capacitación que recibió.

Taller a evaluar: Fecha:.....

Primer taller: () Segundo taller () Tercer Taller () Cuarto Taller ()

Entidad:.....AMIE.....

En los cuadros siguientes marca con una “X” el rubro que considere de acuerdo al contenido.

OBJETIVOS	Si	A veces	No		
1. Se presentaron los o el objetivo(s) del Taller					
2. Se cubrieron los objetivos del Taller					
3. El taller cumplió con sus expectativas					
CONNTENIDOS	Siempre	A veces	Nunca		
4. Los temas que se desarrollaron durante el taller se apegaron al cumplimiento de los objetivos					
5. La forma en que se trabajó en el taller le permitió conocer los procedimientos descritos en los documentos					
6. Considera que los contenidos que se abordaron le serán de utilidad para el desarrollo de sus actividades.					
7. El orden de los contenidos facilitó la comprensión de los temas					
8. Considera que los temas del taller son suficientes para su preparación					
MATERIALES	Siempre	A veces	Nunca		
9. Los materiales fueron suficientes y adecuados para cada uno de los contenidos					
10. Los ejemplos y videos presentados fueron suficientes y acordes a los temas Abordados					
APRECIACIÓN FINAL	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Buena
¿Cuál es tu opinión en cuanto a los contenidos temáticos del Taller?					

Si tiene alguna propuesta para mejorar los materiales para la capacitación, te agradecemos que nos la compartas:.....

¡Gracias por tu participación en el taller de capacitación!



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEST DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA REALIZADA

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la relevancia de los temas aplicados en los talleres con respecto a los estándares de desempeño profesional directivo.

Sexo.....

Edad.....

Cargo.....

Luego de que se ha llevado a efecto los talleres de socialización y análisis de los estándares de desempeño profesional directivo, propuestos por el Ministerio de Educación; y tomados como referencia en el modelo a aplicarse en la Institución Educativa; según su criterio y conocimiento indiquen el nivel de aceptación y ejecución que se podrá alcanzar en los siguientes estándares.

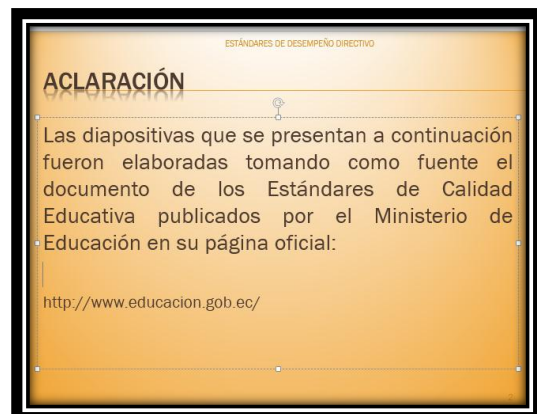
Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Bastante (3)	Poco (2)	Nada (1)
Que el Directivo dirija la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con la participación del Gobierno Escolar y los demás estamentos de la Institución			
Que se promueva un liderazgo compartido, flexible que altas expectativas en los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.			
Tema: GESTIÓN PEDAGÓGICA			
Que el directivo organice, oriente, lidere y evalúe el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.			
Que el Directivo verifique que el personal docente evalúe –de manera permanente, oportuna y precisa– el progreso de los estudiantes en un ambiente propicio de aprendizaje.			
Que el Directivo garantice los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes			

legales sobre el aprendizaje de los estudiantes y se establezcan canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos			
Tema: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS			
Que el Directivo identifique las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones respecto a roles, funciones y formación continua			
El directivo planifique y gestiona la obtención y distribución de recursos.			
Que el Directivo y docentes enmarquen su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.			
Tema: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR			
Que el Directivo lidere, dirija acciones para la planificación y elaboración participativa del Código de Convivencia.			
Que el directivo y docentes propicien en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.			

¡Muchas gracias por tu colaboración!

ANEXO 4. Material para los talleres

PORTADA DE LA PRESENTACION QUE SE UTILIZO PARA PRESENTAR LOS TALLERE



ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA

Descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo.

Orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

DESEMPEÑO PROFESIONAL

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

PROYECCION DE VIDEOS

Liderazgo escolar directivo



<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

Somos Águilas: Planificación Estratégica Personal



<https://www.youtube.com/watch?v=9novIPT6rao>

El vuelo de los Gansos Trabajo en equipo



<https://www.youtube.com/watch?v=0pYMUfK3BxI>

Anexo 6. Fotografías aplicando la encuesta a los estudiantes y padres de familia



Fotografías Aplicando los Talleres a los Docentes



ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iiiv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
MATRIZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO	vii
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN	vii
MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS	viii
ESQUEMA DE TESIS	ix
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	2
c. INTRODUCCIÓN.....	3
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
Gestión Educativa por resultados.....	8
Observadores Educativos	10
Acciones Educativas	10
Resultados Educativos	13
El sistema.....	14
Evaluación: cuando el observador observa los resultados	15
Resignación metafísica.....	15
Explicación justificante.....	16
El Aprendizaje.....	16
Áreas del desempeño profesional directivo	18
Planificación Estratégica.....	18
El Liderazgo Directivo	19
Gestión Pedagógica.....	20
Gestión del Talento Humano y Recursos.....	21
Clima Organizacional y Convivencia Escolar	22
Convivencia Escolar.....	22
Modelo desempeño profesional directivo. Componentes del modelo	23
¿En qué consiste el Modelo Educativo?: Desarrollo de Competencia Profesionales del Directivo.....	23
¿De dónde surge?	24
¿Cuál es su propósito?.....	24
Talleres capacitación a directivos y docentes	27

Definición de Taller	27
¿Cómo se organiza y se desarrolla el taller?	28
Fundamentación del Plan Propuesto	28
Diseño del Plan de Capacitaciones	29
¿Para quienes van dirigidos los talleres?.....	30
Qué propósito tiene los talleres?	30
¿Qué duración tienen los talleres?.....	30
¿Cuál es el objetivo general y objetivos específicos de la propuesta?.....	30
¿Cuál es la estrategia de trabajo?	31
Talleres Diseñados para la Propuesta.....	31
Taller 1.	31
Taller 2.	34
Taller 3.	36
Taller 4.	39
Aplicación y Ejecución de talleres	41
Valoración de la efectividad del modelo	49
Alternativa.....	49
El Pre Test.....	49
El Post Test... ..	50
Comparación entre el Pre Test y Post Test	50
Modelo estadístico de comparación entre el pre-test y la post-test.....	51
e. MATERIALES Y MÉTODOS	52
f. RESULTADOS.....	56
Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes.....	56
Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los estudiantes.....	69
Análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los Representantes legales y/o padres de familia.....	82
Resultados de validación del pre-test y post-test	92
g. DISCUSIÓN	93
h. CONCLUSIONES	96
i. RECOMENDACIONES.....	97
j. BIBLIOGRAFÍA	99
k. ANEXOS	103
Anexo 1. PROYECTO DE TESIS	103
a. TEMA.....	104
b. PROBLEMÁTICA.....	105

c. JUSTIFICACIÓN.....	109
d. OBJETIVOS	111
e. MARCO TEÓRICO	112
f. METODOLOGÍA	143
g. CRONOGRAMA	148
h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....	149
i. BIBLIOGRAFÍA	150
Anexo 2. Certificado	163
Anexo 3. Test de Evaluacion de los talleres	164
Anexo 4. Test de Validación.....	165
Anexo 5. Material para los talleres	167
Anexo 6. Fotografías aplicando la encuesta y Talleres a Docentes	169
INDICE	171